



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

# De kunde van begeleiden

Rapport van de ontwikkeling van een begeleidingsmethodiek  
voor (assistent)afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu

Louis Polstra  
Rina Zwart

m.m.v. Charlotte de Wolff

**share** your talent. **move** the world.



# **De kunde van begeleiden**

Rapport van de ontwikkeling van een begeleidingsmethodiek  
voor werkenden van Wedeka Kringloop & Milieu

21 december 2019



# Voorwoord

Wedeka is een grote SW-organisatie in Oost-Groningen waar nog ongeveer 1600 medewerkers dagelijks bijdragen aan de productie en dienstverlening van het bedrijf. Ook zijn er jaarlijks gemiddeld 100 bijstandsgerechtigden uit de 5 deelnemende gemeenten actief in een leerwerktraject. Heel veel medewerkers dus, die dagelijks leiding ontvangen van werkleiders en afdelingsleiders die veelal ook zelf een SW-indicatie hebben. Het leidinggeven is in de loop der jaren veranderd van sturen op productie naar ook het begeleiden in de ontwikkeling van de medewerkers en de deelnemers aan trajecten. Productie en begeleiding kunnen op gespannen voet komen te staan, immers een positieve financiële balans is van levensbelang voor de organisatie, maar begeleiden kost nu eenmaal tijd. Dus hoe doe je dat? En kun je het leren?

Het project de “Kunde van Begeleiden” heeft zich afgespeeld in de Kringloop winkels van Wedeka. Het doel van dit project was het ontwikkelen van een theoretisch onderbouwde en praktisch beschreven begeleidingsmethodiek die toepasbaar is door de leidinggevenden van Wedeka Kringloop & Milieu.

Het resultaat beperkt zich niet tot de kringloopwinkels, Wedeka-breed zijn de opbrengsten toepasbaar gebleken. Op praktische wijze en met eenvoudige regels hebben de leidinggevenden hun arsenaal aan vaardigheden kunnen uitbreiden. Dat is een prachtig en zeer bruikbaar resultaat.

Ik wil hier dan ook mijn dank uitspreken voor de inzet die alle deelnemers van Wedeka Kringloop & Milieu en de Hanzehogeschool Groningen aan het project hebben gegeven om er een succes van te maken. Het is een mooi voorbeeld van een lerende organisatie. Tevens is een woord van dank op zijn plaats, aan de Stichting Beheer Personeel Wachtgeldfonds (PBW), die de middelen beschikbaar heeft gesteld om dit project mogelijk te maken.

Wedeka is een mooi bedrijf waar we trots op zijn, dit project en de resultaten bewijzen maar weer eens dat die trots gerechtvaardigd is.

G. Kalfsbeek  
Directeur Wedeka



# Samenvatting

Leren en werken zijn de twee centrale begrippen voor de vormgeving van Wedeka Kringloop & Milieu. Met de komst van een nieuwe doelgroep, namelijk medewerkers met een arbeidsintegratietraject ontstond er behoefte aan een nieuwe leiderschaps- en begeleidingsmethodiek. Belangrijk was dat deze methodiek toegepast kan worden door de sw-medewerkers die de leidinggevende functies bemensen. Om deze reden is het project 'De kunde van begeleiden' uitgevoerd door het lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen.

Het doel van dit project is het ontwikkelen van een theoretisch onderbouwde en praktisch beschreven begeleidingsmethodiek die toepasbaar is door de leidinggevendenden van Wedeka Kringloop & Milieu. Een docent/onderzoeker van de Hanzehogeschool Groningen, die niet betrokken is geweest bij de opzet en uitvoering van het project, is verzocht de evaluatie op zich te nemen.

Na afloop van het project werd door alle betrokkenen het volgende geconstateerd:

- Het reflectief handelen van de (assistent)afdelingsleiders is toegenomen. Ze herkennen de rode draad bij onderwerpen en thema's waar ze tegenaan lopen en weten (soms) hun eigen handeling daarin te plaatsen.
- De (assistent)afdelingsleiders hebben kennis van diverse gespreksvaardigheden en weten deze in de praktijk toe te passen.
- De afdelingsleiders zijn zich bewuster geworden van hun rol en positie als leidinggevendenden zonder dat ze deloyaal zijn aan zichzelf en aan de medewerkers.

Deze resultaten zijn behaald na het doorlopen van de volgende processtappen. Het was allereerst belangrijk om commitment te creëren. Dat is gedaan door veel mee te lopen met de (assistent)-afdelingsleiders tijdens hun werk en gesprekken te voeren over hun werk en het project. Het duurde ongeveer 4 maanden voordat de (assistent)afdelingsleiders zich verbonden voelden met het project. Na het bespreken van de diverse terugkerende onderwerpen is het centrale thema benoemt: 'leiding kunnen geven'. Er is geïnvesteerd in het bevorderen van het reflectief handelen, zodat de (assistent)-afdelingsleider zich meer bewust zouden worden van wat ze willen met hun optreden en welk effect dat heeft op de medewerkers. Dat is gedaan door begeleide intervisie te organiseren. De volgende stap was het oefenen en onderzoeken van communicatieve en leidinggevende vaardigheden. Gaandeweg het project werd steeds duidelijker dat de (assistent)afdelingsleiders worstelden met rolonduidelijkheid en taakverwarring. Per vestiging zijn de (assistent)afdelingsleiders gevraagd naar het gedrag van medewerkers waar zij het meeste moeite mee hebben. Er zijn drie type handavingsgesprekken vastgesteld en de rollen van alle betrokkenen (van assistent-afdelingsleiders tot en met de directeur) zijn geëxpliciteerd. Deze aanpak werkte goed. Er zijn geen problemen ontstaan en de medewerkers houden zich goed aan de afspraak. De afdelingsleiders gaven ook aan meer tijd en ruimte te hebben voor andere dingen. Ook schiep het de mogelijkheid om complimentjes te geven.

Op basis van deze ervaringen is een schets gemaakt van een begeleidingsmethodiek voor de (assistent)afdelingsleiders Wedeka Kringloop & Milieu, die bestaat uit:

- mensvisie: de lerende werkzoekende/werknemer;
- strategisch beleid: Wedeka als werkleerbedrijf;
- tactiek: afstemming productieprocessen en begeleidingsprocessen;
- methoden: gesprekstechnieken.

In het project is voortdurend gependeld tussen de vier niveaus. Er is vooral geïnvesteerd op het tactisch en methodische niveau. Op beide niveaus formuleerden de (assistent)afdelingsleiders de

thema's waar ze in hun dagelijkse praktijk op vastliepen. Op deze thema's is gezocht naar nieuwe handelingsscripts, die in de praktijk uitgetest konden worden. Het uittesten van die handelingsscripts is een belangrijk cyclisch onderdeel van het actieonderzoek. Dit cyclisch proces bestaat uit:

- 1) Het eigen verhaal laten vertellen van de stagnatie, onmacht of problematisch gedrag dat zich voordoet of dat men tegenkomt in de praktijk.
- 2) Samen met de onderzoeker en de medeonderzoekers alternatieve handelingsscripts ontwerpen, die betrekking hebben op die stagnatie/onmacht of problematisch gedrag waarbij verandering in handelen wordt genereerd.
- 3) Uittesten van de handelingsscripts in de praktijk.

Deel 2 van het rapport bestaat uit de methodologische verantwoording en de theoretische onderbouwing. Het onderzoek is gebaseerd op het exemplarisch handelingsonderzoek (Coenen 1987), die de volgende drie fasen kent:

- Kristallisatiefase; het samen onderzoeken welke onderwerpen problematisch zijn.
- Thematische fase; het analyseren van de verzamelde gegevens en het kiezen van een onderwerp dat exemplarisch is voor de rest.
- Exemplarische fase; het ontwikkelen van handelingsscript voor de oplossing van het probleem, het toepassen ervan en de evaluatie of het script heeft bijgedragen aan de oplossing.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de structuratietheorie van Giddens (1984), het sociaal leren concept van Wildemeersch (1994) en Illeris (2009), macht en verzet (Rothfus, 2017), persoonlijk leiderschap van Blekingh (2013), de double bind theorie van Bateson (Gibney, 2006).

De ingezette kennis is voor het project bruikbaar gebleken. Het gaf de onderzoeker leidraden voor de inrichting van het proces en voor de handelingsscripts. Het project heeft geleerd dat het belangrijk is vanuit het perspectief van de afdelingsleiders te kijken naar leiderschap en begeleiding om twee redenen:

1. Denken vanuit de theorie brengt onbedoeld een normatief kader met zich mee in de zin van 'hoe het zou moeten'. Dit brengt een negatieve connotatie met zich mee. De geleverde inspanningen van de (assistent)afdelingsleiders verdwijnen dan uit zicht. Evenals het succes van de inspanningen; het onder lastige omstandigheden draaiende houden van Wedeka Kringloop & Milieu.
2. De onderzoeker, die in eerste instantie vanuit theoretische concepten het gesprek aanging met (assistent)afdelingsleiders, verloor hierdoor gelijk het contact met de mede-onderzoekers. Het was 'taal' die zij niet begrepen en die buiten hun zone van naaste ontwikkeling bevond. De onderzoeker ging vervolgens door de 'ogen van de (assistent)afdelingsleiders kijken' naar wat zich op de werkvloer afspeelde. Dit gaf inzicht in de complexe uitdagingen waarvoor de (assistent)afdelingsleiders zich geplaagd zien en hoe zij dat dagelijks oplossen. Door daar bij aan te sluiten konden de juiste leercondities worden gecreëerd.

Het omgaan met macht is ook een inzicht geweest bij de vormgeving van het proces. Het risico is groot dat de onderzoeker in een bovenliggende positie gepositioneerd wordt. De gelijkwaardigheid komt dan op de tocht te staan. Juist die gelijkwaardigheid creëerde voor de (assistent)afdelingsleiders een veilig, open leerklimaat. Methodologisch gezien betekent dit dat er in exemplarisch actieonderzoek meer aandacht besteed moet worden aan de commitmentfase. Van Lieshout e.a. (2017) noemen het de preoriëntatiefase. Commitmentfase is passender omdat het gaat om het creëren van verbinding tussen onderzoeker en medewerkers/professionals/burgers in hun rol van mede-onderzoeker. De term preoriëntatie kan verwarrend zijn omdat het kan duiden op een eerste inhoudelijke verkenning. De inhoud is in dit stadium van actieonderzoek nog niet relevant.







# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>15</b>
1.1. Aanleiding .....	15
1.2. Wedeka Kringloop & Milieu .....	15
1.3. Project 'De kunde van begeleiden' .....	16
1.4. Evaluatie .....	17
<b>Deel 1 Resultaat &amp; Proces .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Resultaten .....</b>	<b>21</b>
2.1. Reflectief handelen .....	21
2.1.1. Beginsituatie .....	22
2.1.2. Eindsituatie .....	22
2.2. Vaardigheden .....	22
2.2.1. Beginsituatie .....	22
2.2.2. Eindsituatie .....	22
2.3. Rolduidelijkheid.....	23
2.3.1. Beginsituatie .....	23
2.3.2. Eindsituatie .....	24
<b>3. Ontwikkelproces .....</b>	<b>27</b>
3.1. Creëren van commitment .....	27
3.2. Meelopen .....	29
3.3. Ontwikkeling reflectief handelen.....	30
3.4. Ontwikkeling vaardigheden .....	31
3.5. Ontwikkeling rolduidelijkheid .....	32
<b>4. Terugblik, aanzet tot een methodiek .....</b>	<b>35</b>
<b>Deel 2 Verantwoording &amp; onderbouwing .....</b>	<b>37</b>
<b>5. Methodologische verantwoording.....</b>	<b>39</b>
5.1. Actie onderzoek.....	39
5.2. Fasering.....	40
5.3. Afrondingsfase.....	42
5.4. Afstand en nabijheid .....	42
5.5. Wederkerige adequaatheid .....	43

<b>6.</b>	<b>Theoretisch raamwerk .....</b>	<b>45</b>
6.1.	Structuratietheorie .....	45
6.2.	Macht en verzet .....	46
6.3.	Sociaal leren .....	47
6.4.	Persoonlijk leiderschap.....	48
6.5.	Paradox en Double bind .....	49
<b>Deel 3 Slotbeschouwing en aanbevelingen.....</b>		<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>Slotbeschouwing.....</b>	<b>53</b>
7.1.	Praktijkprobleem .....	53
7.2.	Kennisopbrengst.....	54
7.3.	Conclusie .....	54
7.4.	Aanbevelingen .....	55
<b>8.</b>	<b>Dankwoord .....</b>	<b>57</b>
<b>9.</b>	<b>Gebruikte bronnen .....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage.....</b>		<b>61</b>





# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Leren en werken zijn de twee centrale begrippen voor de vormgeving van Wedeka Kringloop & Milieu. En dat is een succesvolle formule gebleken. Maar de verandering van instroom van medewerkers met als doel arbeidsintegratie - in de praktijk worden zij 'trajecters' genoemd - doet een beroep op een andere rol van de leidinggevendenden voor deze doelgroep. Deze leidinggevendenden zijn sw-medewerkers met enige leidinggevende ervaring. Naast leidinggeven aan de sw-medewerkers moeten ze deze trajecters begeleiden bij het leren van werknemersvaardigheden. Dit vraagt een andere manier van leidinggeven. Men heeft behoefte aan een begeleidingsmethodiek die aansluit bij de nieuwe doelgroepen en die toegepast kan worden door de sw-medewerkers die de leidinggevende functies bemensen. De uitdaging voor Wedeka Kringloop & Milieu is daarmee het ontwikkelen van een eenvoudige begeleidingsmethodiek voor iets dat zo complex is als menselijke interactie. Om deze reden is het project 'De kunde van begeleiden' gestart. Dit project is opgezet als lerend ontwerpen, waarbij praktijkervaringen gekoppeld worden aan wat in de theorie bekend is. Al werkend wordt onderzocht wat wel en wat niet werkt. Het project heeft de vorm van actieonderzoek en volgt de fasering van exemplarisch handelingsonderzoek (Coenen 1987).

15

## 1.2. Wedeka Kringloop & Milieu

Wedeka Kringloop & Milieu bestaat uit drie vestigingen: Stadskanaal, Veendam en Ter Apel. De vestigingen Stadskanaal en Veendam hebben een loods waar de opgehaalde spullen worden gesorteerd en opgeslagen. De opgeslagen spullen worden verkocht in de winkels, waarin ook het restaurant voor de bezoekers en het personeel is gehuisvest.

Aan het hoofd staat een manager, die verantwoording aflegt aan de directeur van Wedeka, en twee bedrijfsleiders; een voor Veendam en een voor Stadskanaal en Ter Apel. Afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op de afdeling. Ze worden daarin bijgestaan door assistent-afdelingsleiders. De medewerkers bestaan uit mensen met een sw-indicatie en uit mensen die in het kader van hun arbeidsre-integratietraject er werken (de 'trajecters').

Het werk bij Wedeka Kringloop & Milieu is complex. Het gaat niet alleen om 'hard werken'. Het werk zelf vraagt om samenwerken, overleggen, afstemmen van werkzaamheden, omgaan met klanten, zorg hebben voor veilige, nette omgeving, klantvriendelijkheid. Op deze facetten van het werk gaat het soms niet zoals men het wil, wat weer ten koste gaat van de productie. De begeleiding van de medewerkers en trajecters van Wedeka Kringloop & Milieu richt zich daarom vooral hierop. Dit is niet altijd makkelijk. Medewerkers kunnen heel primair reageren als hun iets gevraagd wordt om te doen waar ze geen zin in hebben. "*Dat doe ik niet!*", zei een medewerker tegen een afdelingsleider en draaide zich om en liep weg. Veel medewerkers hebben fysieke en/of psychische klachten, waardoor het ziekteverzuim hoog is. Maar zich ziek melden, komt ook voor als men het werk of de sfeer op de afdeling niet meer leuk vindt. De afdelingsleiders moeten ondertussen de tent draaiende zien te houden. Ze werken hard en zijn zeer bevlogen.

### 1.3. Project 'De kunde van begeleiden'

Het project is uitgevoerd in opdracht van Wedeka door het lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen.

Het doel van dit project is het ontwikkelen van een theoretisch onderbouwde en praktisch beschreven begeleidingsmethodiek die toepasbaar is door de leidinggevendenden van Wedeka Kringloop & Milieu.

De **projectstructuur** zag er als volgt uit:

- De uitvoering van het project was in handen van een ervaren onderzoeker/docent van de Hanzehogeschool Groningen. De lector Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen droeg bij aan de theoretische onderbouwing en was eindverantwoordelijk voor de kwaliteit.
- De ontwikkeling van de methodiek is in gezamenlijkheid gedaan door de onderzoeksgroep: 10 afdelingsleiders en 8 assistent-afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu en de onderzoeker.
- Daarnaast was er een projectgroep bestaande uit 2 bedrijfsleiders, trajectbegeleider, manager, assistent-afdelingsleider, afdelingsleider, secretaresse en onderzoeker. In deze projectgroep werd de inhoudelijke voortgang besproken.
- De onderzoeker en de lector arbeidsparticipatie legden twee keer per jaar verantwoording af aan de stuurgroep over de voortgang van het project. De stuurgroep bestond uit: de directeur Wedeka (voorzitter), dean van de Academie van Sociale Studies van de Hanzehogeschool Groningen en de manager Wedeka Kringloop & Milieu.

16

De **projectopzet** voorzag in drie ontwikkelstappen:

- 1) Mogelijkheden en belemmeringen bij invoering  
Bij de ontwikkeling van een methodiek is het belangrijk om gelijk in het begin te analyseren of en hoe de eindgebruiker de begeleidingsmethodiek kan en gaat toepassen (Van Lieshout, 1992). We zijn daarom individueel met de (assistent)afdelingsleiders en bedrijfsleiders hierover in gesprek gegaan.
- 2) Bruikbare elementen huidige methodiek  
De Kringloopwinkels bestaan al enige jaren. En al die tijd zijn de medewerkers begeleid bij hun werkzaamheden. Er bestaat dus al begeleidingsmethodiek met ingeslepen patronen. Vaak uit zich dit in uitspraken als 'zo doen we dat hier' of 'zo hebben we het altijd gedaan'.  
We begonnen dus niet vanaf nul. Wat goed was, moest blijven behouden. Wat niet meer paste, moest worden veranderd. Daarvoor moesten we wel eerst weten en beschrijven hoe de leidinggevendenden handen en voeten gaven aan de begeleiding van hun dagelijkse medewerkers. Daarbij moesten we rekening houden met de tacit knowledge: kennis die iemand in de loop van de tijd zich zozeer eigen heeft gemaakt dat hij niet meer weet dat hij het heeft (Polanyi 1996). De kennis is dan ook bijna niet onder woorden te brengen. Een goede manier om dat wel voor elkaar te krijgen, is meelopen en observeren. Al pratend en reflecterend op hetgeen gezien is, wordt dan de kennis boven tafel gehaald.  
We zijn op elke locatie met de afdelingsleiders meerdere dagdelen mee gaan lopen. De observaties en de uitkomst van bespreken we eerst individueel (zie stap 1). In termen van exemplarisch actieonderzoek maken de interviews, de observaties en de gesprekken erover deel uit van de thematische fase (Coenen 1987).  
In de groep is vervolgens de analyse gemaakt van wat van de bestaande werkwijze meegenomen kon worden in de nieuwe begeleidingsmethodiek en wat niet. Dit wordt de kristallisatiefase genoemd.



### 3) Ontwerp nieuwe begeleidingsmethodiek

De derde fase stond in het teken van de nieuwe methodiek. Er is in deze fase geoefend met reflectief handelen en communicatie- en leiderschapsvaardigheden. Deze zijn vervolgens in de praktijk uitgetest en met feedback verder aangescherpt.

De projectopzet voorziet niet in de vierde fase; de afrondingsfase. In het project waren de (assistent)afdelingsleiders geen respondenten die alleen informatie aandragen. Ze waren mede-onderzoekers in de ontwikkeling van de methodiek. Er ontstaat daardoor een onderlinge band tussen de onderzoeker van de Hanzehogeschool Groningen en de (assistent)afdelingsleiders. Vanuit begeleidingskundeperspectief was het belangrijk om op het eind hierbij stil te staan en om afscheid van elkaar te nemen.

## 1.4. Evaluatie

Een docent/onderzoeker van de Hanzehogeschool Groningen, die niet betrokken is geweest bij de opzet en uitvoering van het project, is verzocht de evaluatie op zich te nemen. Zij heeft hiervoor de volgende personen geïnterviewd:

- 8 van de 10 afdelingsleiders (2 zijn niet geïnterviewd in verband met ziekte);
- 8 assistent-afdelingsleiders;
- beide bedrijfsleiders;
- manager;
- secretariaat medewerker;
- trajectbegeleider;
- onderzoeker.

De evaluerende docent/onderzoeker heeft vooraf met de onderzoeker gesproken om informatie te krijgen over de opzet en het verloop van het project. Deze is verwerkt in een topic list die gebruikt is tijdens het interviewen. De interviews hebben op de locaties van Wedeka Kringloop & Milieu plaatsgevonden. De antwoorden zijn ter plekke verwerkt door ze in steekwoorden en frases op te schrijven. Er is gebruik gemaakt van een voice recorder om eventueel achteraf antwoorden te verifiëren.

De citaten, die in dit rapport zijn weergegeven, illustreren het perspectief van de (assistent)afdelingsleiders op de resultaten en het procesverloop van 'De kunde van begeleiden'.

## Leeswijzer

Het rapport bestaat uit drie delen.

In Deel 1 bespreken we eerst de resultaten van het project en daarna hoe we tot deze resultaten zijn gekomen (het proces). In tekstblokken worden citaten uit interviews van de evaluatie gepresenteerd. Deel 2 is de methodologische onderbouwing van de stappen die zijn genomen in het project en een weergave van de theoretische concepten die gebruikt zijn in het onderzoek.

De conclusie en de aanbevelingen zijn te vinden in Deel 3.



# Deel 1 Resultaat & Proces

## Klaas

Klaas is 52 jaar en woont in een klein dorpje in Oost Groningen. Hij is al meer dan 25 jaar getrouwd en heeft een zoon en een dochter. Klaas heeft 15 jaar in de bouw gewerkt, maar kon door rugklachten dit werk niet meer volhouden. Thuis zitten was voor hem absoluut geen optie. Om toch iets te kunnen doen, heeft hij zich gemeld als vrijwilliger bij Wedeka. Dat was in zijn dorp heel gewoon. Als je iets wilt doen en je kunt niet meer in het reguliere werk dan meld je je gewoon aan als vrijwilliger bij de sociale werkvoorziening, hopende op een vast contract aldaar. Al gauw raakte hij thuis bij zijn nieuwe werk en het UWV vond ook dat hij in aanmerking kwam voor een beschermde werkomgeving gezien zijn rugklachten. Terugkeer naar de bouw was geen optie meer. Na anderhalf jaar als vrijwilliger gewerkt te hebben, kwam hij in vaste dienst bij Wedeka.

Klaas is een hardwerkende man en door zijn verschillende werkervaringen had hij goed zicht op de werkzaamheden op de afdeling van Wedeka Kringloop & Milieu. Toen zijn leidinggevende de kans kreeg om als conciërge bij een school te gaan werken, werd hij als haast vanzelfsprekend door zijn bedrijfsleider gevraagd of hij afdelingsleider wilde worden. Daar heeft hij geen nee tegen gezegd, immers het was toch een trapje hoger in het loonhuis en hij voelde zich ook wel geëerd om gevraagd te worden. Toch had hij ook wel twijfels of hij voldoende kon leidinggeven. Die twijfel heeft hij nog steeds. Hij houdt van structuur en duidelijkheid, maar vindt het moeilijk dit over te brengen op zijn medewerkers. Hij verwacht van zijn medewerkers dat ze 'gewoon' hun werk doen. Als ze zich aanpassen en doen wat er gevraagd wordt dan is er niets aan de hand. Hij voelt zich verantwoordelijk voor het werk en dat verwacht hij dan 'als vanzelfsprekend' ook van zijn medewerkers.



## 2. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de drie belangrijkste resultaten van het onderzoek uitgewerkt. Deze drie resultaten geven weer wat het werken samen met de participant-onderzoekers en de onderzoeker heeft opgeleverd.

Uit de interviews, gehouden tijdens evaluatie, blijkt dat vrijwel alle assistent-afdelingsleiders en afdelingsleiders vinden dat het traject hen iets heeft opgeleverd. Voor de één is de opbrengst hoger dan de ander. De teksten die in de kaders cursief worden weergegeven zijn uitspraken van de (assistent)afdelingsleiders. Hier en daar wordt het teken [...] wat aangeeft dat niet alle tekst wordt weergegeven. In onderstaande tabel worden alle opbrengsten opgesomd, die genoemd zijn in de interviews met de (assistent)afdelingsleiders.

**Tabel 1 Opbrengst volgens (assistent)afdelingsleiders**

Individuele opbrengst	Aantal keren genoemd
1. Sociale vaardigheden	10
2. Eigenwaarde, waardering en zelfvertrouwen	7
3. Rust en relaxte houding, plezier, problemen niet mee naar huis nemen	6
4. Andere houding in het werk	6
5. Bewustwording	5
6. Mondigheid	5

21

Uit de interviews met de projectgroepsleden zijn de volgende opbrengsten zichtbaar geworden

- Afdelingsleiders zijn kundiger geworden in begeleiden.
- Er is meer bewustwording en persoonlijke groei bij afdelingsleiders en assistent-afdelingsleiders.
- Er liggen nu duidelijke taakomschrijvingen.
- Er is meer en beter contact tussen trajectbegeleiders en afdelingsleiders.
- Er is meer begrip en luisterend oor voor de afdelingsleiders.
- Afdelingsleiders kunnen conflicten nu beter zelf oplossen, zijn zelfbewuster geworden en hebben een omslag gemaakt in hun denken. Dat moet nog wel bestendigd worden.
- Er is een beter beeld van de kwalificaties van afdelingsleiders en assistent-afdelingsleiders.

Bij het verder beschrijven van deze resultaten wordt een beginsituatie en een eindsituatie geschetst.

### 2.1. Reflectief handelen

Bij reflectief handelen gaat het om weten wat je doet, hoe je het doet, waarom je het doet en wat de gevolgen van je handelen kunnen zijn.

### 2.1.1. Beginsituatie

Bij aanvang van het project reageerden de (assistent)afdelingsleiders heel primair op een vraag, gebeurtenis of het gedrag van een medewerker. Ze waren zich onvoldoende bewust van het effect wat hun handelen bij de ander teweeg bracht. In hun denken en handelen waren ze sterk op zichzelf gericht. Daarin verschilden ze niet van de medewerkers aan wie ze leiding moesten geven.

### 2.1.2. Eindsituatie

Het reflectief handelen van de (assistent)afdelingsleiders is toegenomen. Ze herkennen de rode draad bij onderwerpen en thema's waar ze tegenaan lopen en weten (soms) hun eigen handeling daarin te plaatsen.

*Dat mijn denkwijze veranderd is. Dat ik niet alles zelf hoeft te doen. Dat er collega's zijn die me daarbij kunnen helpen of ondersteunen. Dat ik geleerd heb niet alleen jouw mening is van belang, die van een ander is net zo belangrijk. Dat ik niet alles hoeft te weten en te kunnen.*

Het blijft voor hun echter een lastig punt. Het moeten nadenken waarom ze iets doen is een hele opgave voor doeners. “Jeetje, wat stel je toch moeilijke vragen, het is toch normaal wat je doet”, was een regelmatig gehoorde reactie.

## 2.2. Vaardigheden

Het doel van het project is het bevorderen van leidinggeven, begeleiden en communicatie. Hiervoor is taal nodig om te kunnen verwoorden wat men eigenlijk al weet, maar niet onder woorden brengt. Daarbij was het nodig om de (assistent)afdelingsleiders meer theoretische kennis mee te geven en hun handelen vanuit een meer theoretisch perspectief te bezien, zodat ze beter onder woorden konden brengen wat begeleiden en communiceren is.

Doordat veel aandacht is besteed aan de beleving en ervaring van de eigen rol en positie van de (assistent)afdelingsleider, kwam ruimte vrij om leidinggeven, begeleiden en communiceren meer handen en voeten te geven. De (assistent)afdelingsleiders hebben daarbij te maken met verschillende doelgroepen, zoals trajecters (bijstandsgerechtigde uit de pilots van het leer/werkprogramma), sw-medewerkers, reclasseringscliënten, stagiaires en beschut werken medewerkers.

### 2.2.1. Beginsituatie

De kunst van leidinggeven is o.a. het in kunnen schatten waar de scheidingslijn is tussen willen en kunnen. Medewerkers werden soms verkeerd beoordeeld als ‘niet-willer’, terwijl ze het (nog) niet konden. Persoonlijke meningen en ervaringen waren te leidend in het beoordelen of iemand gemotiveerd is of weerstand heeft. Te snel hadden (assistent)afdelingsleiders een oordeel of een mening over iets, zonder dat hierover met de betreffende persoon werd gesproken. Vanuit een afwachtende houding werd er geklaagd over de ander zonder aan te geven wat men wel en niet wilt. Feedback geven en ontvangen vonden de (assistent)afdelingsleiders lastig. Ze waren bang de ander voor het hoofd te stoten. Communiceren vanuit de ‘ik-vorm’ vond men moeilijk. Kortom, de (assistent)afdelingsleiders beschikten over onvoldoende communicatieve vaardigheden en kennis voor hun rol als leidinggevende waar de nieuwe situatie om vroeg.

### 2.2.2. Eindsituatie

De (assistent)afdelingsleiders nemen meer de regie in het contact met hun medewerker, collega, trajectbegeleider of bedrijfsleider. Ze zijn zich meer bewust van hun rol en positie en gaan minder over tot ‘mopperen’. Ze kunnen nu veel beter anticiperen op situaties. Ze signaleren sneller ongewenst gedrag en brengen dit eerder onder woorden dan voorheen.

Door vragen te stellen aan de medewerkers, die voortdurend mopperen over het werk of over een andere medewerker, zetten ze hun aan het nadenken. Ze leggen hiermee de regie bij de medewerkers zelf om wat aan de ervaren negatieve ervaring te doen.

De (assistent)afdelingsleiders herkennen nu ook de verschillende stijlen van leiderschap zoals instrueren, coachen en delegeren en weten wat de voor- en nadelen zijn van elke stijl. Ze weten ook wat ieders voorkeurstijl is. De een is meer gericht op instrueren van medewerkers en de ander is kort van stof en wil delegeren: *“De mensen weten toch wat ze moeten doen, dan hoeft ik het toch niet steeds te herhalen”*.

De (assistent)afdelingsleiders hebben kennis van diverse gespreksvaardigheden:

- LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen);
- NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander);
- ‘laat OMA (Oordeel, Mening, Advies) thuis’;
- ‘neem ANNA (Altijd Navragen, Nooit Aannemen) mee’.
- ‘wees een OEN (Open, Eerlijk, Nieuwsgierig)’

Ze realiseren zich dat het soms moeilijk is om dit alles in het hier-en-nu toe te passen. Maar tegelijkertijd werd er opgemerkt: *“Ik hoef gelukkig niet meer altijd te denken voor de ander”*. Het denken over de dingen, het analyseren over zaken is niet hun stijl van handelen. En toch heeft het veel opgeleverd:

- ze durven meer dingen bespreekbaar te maken;
- ze zijn doelgerichter in hun communicatie met wat ze wel en niet willen;
- ze kunnen makkelijker grenzen stellen;
- ze durven meer vragen te stellen aan de medewerker zonder dat ze zich bezwaard voelen.

23

Het omgaan met de eigen rol en kunnen reflecteren op eigen handelen spelen bij dit resultaat een belangrijke rol.

*Ik kan nu beter omgaan met verschillen tussen medewerkers. Iemand met alleen lagere school, hoe leer je die iets? Ik ga dan eerst observeren, kijken wat iemand al kan. Pas daarna bedenk ik hoe ik met die medewerker om ga. Dat is heel belangrijk. Ik kan dan zeggen tegen zo'n medewerker: ik zie dat je heel goed kunt schoonmaken, zal ik je voortaan dat wat meer laten doen?*

## 2.3. Rolduidelijkheid

Het bewust zijn van de rol van leidinggevende, erkenning van die rol en hierover in dialoog gaan met elkaar zijn belangrijke criteria voor het doen slagen van positiënemen en rolaanvaarding als leidinggevende en daarmee als begeleider. Gedurende het project is er steeds meer rolduidelijkheid gecreëerd.

### 2.3.1. Beginsituatie

In de eerste fase van het project is er gevraagd hoe de (assistent)afdelingsleiders zichzelf zien staan ten opzichte van de medewerkers. Er is een lijn getekend waarop ze zichzelf konden plaatsen. Op één na zei iedereen dat ze op dezelfde positie staan als de medewerker.

Uitspraken hierbij waren doorgaans:

- *“Ik ben net zoals iedereen, niet meer of niet minder”;*
- *“Ik heb moeite om mezelf boven de lijn te plaatsen”;*
- *“Soms voel ik me weleens onder de lijn en dat vind ik helemaal niet prettig”.*

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de afdelingsleiders worstelden met een juiste balans tussen afstand en nabijheid. Ze wilden graag 'nabijheid gedrag' vertonen. Ze zijn zelf medewerker geweest en hebben net als de medewerkers een Wsw-dienstverband, met uitzondering van twee afdelingsleiders. Als een medewerker niet goed wist hoe te handelen, gingen ze over op instrueren. Deed de medewerker dan niet wat hij kreeg opgedragen, moest de afdelingsleider handelend optreden als leidinggevende. Terwijl hij vanuit zijn betrokkenheid bij de medewerker dat juist niet wilde. Betrokkenheid en handhaving bracht vaak interne dilemma's bij de afdelingsleiders teweeg: *"Wat moet je dan doen in zo'n situatie, je wilt ook geen ruzie of onenigheid"*.

Bovenstaande werd nog eens versterkt door de onduidelijkheid over de taakverdeling tussen de afdelingsleiders en de assistent-afdelingsleiders. De assistent-afdelingsleider houdt zich bezig met de uitvoering van de werkzaamheden bijvoorbeeld mensen uitleggen hoe iets werkt of in de gaten houden of ieder zich aan zijn taken houdt. Dus zij richten zich op de dagelijkse werkzaamheden. De afdelingsleider houdt meer de grote lijnen van de werkprocessen in de gaten en is ook verantwoordelijk voor de begeleiding van mensen. De assistent-afdelingsleiders vervangen de afdelingsleiders bij ziekte of afwezigheid. Bij langdurig ziekteverzuim namen de assistenten ook de begeleidingstaken op zich. Bij terugkeer van de afdelingsleider hadden assistent-afdelingsleiders moeite een stapje terug te doen. Dit bracht verwarring met zich mee, ook voor de medewerker. *"Wie bemoeit zich nou met wie"* was een veel gehoord geluid.

Het elkaar aanspreken op taakafspraken en verantwoordelijkheden was moeilijk. De afdelingsleiders voelden zich binnen de organisatie en door leidinggevend niet gekend en erkend op het moment dat het spannend werd als zij medewerkers aanspraken op het overschrijden van gedragsregels. Een veel gehoorde klacht was: *"Er wordt door anderen toch niets aan gedaan als iemand zich niet aan de afspraken houdt, waarom zou ik het doen"*.

24

### 2.3.2. Eindsituatie

De afdelingsleiders zijn zich bewuster geworden van hun rol en positie die ze in kunnen nemen zonder dat ze deloyaal zijn aan zichzelf en aan de medewerkers. Ze weten hoe het proces van afstand en nabijheid werkt. Ze kunnen makkelijker hun rol van leidinggevende innemen. Het 'gelijkwaardig' voelen of op een lijn willen zijn met de sw-medewerkers heeft een andere dimensie gekregen. Ze voelen zich wel verantwoordelijk en betrokken, maar kunnen meer loslaten en weten daardoor beter hoe het proces van afstand en nabijheid werkt.

Er is een duidelijke en goede taakverdeling en structuur van verantwoordelijkheden gemaakt als het gaat om het handhaven van gedragsregels: de afdelingsleider heeft een corrigerende rol en de assistent een signalerende rol. En bij ziekte van de afdelingsleider is expliciet afgesproken dat er een vervangende afdelingsleider benoemd moet worden. Door gezamenlijk afspraken te maken met alle disciplines in de organisatie voelen de afdelingsleiders zich veel meer gesteund en kunnen ze adequater reageren op niet gewenst gedrag.

*Ik was gefocust op mijn afdeling en de omzet daarvan.*

*We hebben nu geleerd: je bent hier om mensen te begeleiden. Ik dacht vroeger: "Hup hup, aan het werk. [De zaak] moet open." Maar, dat is nu niet meer het belangrijkste. Nu kijken we: we gaan dit doen. Is er genoeg personeel? Zijn we op oorlogssterkte? Dan gaan we het doen, anders doen we het anders. Nou is het in overleg. [ ] Dan maar een keer [ ] minder. Vroeger: dan kwam ik op mijn vrije dag. Nu ga ik naar huis. Ook de bedrijfsleider is veranderd. Hij overlegde altijd al wel veel, maar ook anderen, je voelt je meer gesteund.*



## **Trots**

Hoewel Groningers zich niet snel op de borst zullen kloppen, geven de meeste deelnemers aan trots op zichzelf te zijn in dit project. Ze zijn trots op:

- het leggen van andere prioriteiten met betrekking tot proces/product (meer proces);
- meer waardering en oog voor andere medewerkers;
- meer een open houding;
- mondiger geworden;
- dat zee het tot het einde toe volgehouden hebben;
- meer rust op de werkvloer;
- meer steun van hogerhand gevraagd en gekregen;
- saamhorigheid in de missie om medewerkers te begeleiden;
- handhaving van de regels lukt beter.



# 3. Ontwikkelproces

In hoofdstuk 2 zijn de resultaten weergegeven. We doen in dit hoofdstuk verslag hoe deze resultaten zijn bereikt. Welke stappen zijn doorlopen? Welke acties zijn uitgevoerd om tot de resultaten te komen?

## 3.1. Creëren van commitment

Het creëren van commitment is een belangrijke fase in het project geweest. De (assistent) afdelingsleiders moeten zich verbonden voelen met de opbrengst(en) van het project om te voorkomen dat de opbrengst na afloop in de spreekwoordelijke la verdwijnt. Daarnaast is voor het proces zelf belangrijk dat zij gemotiveerd zijn om input te leveren.

Om een beeld te krijgen van de draagkracht voor het project 'De kunde van begeleiden' zijn er in januari en februari met 21 mensen (2 bedrijfsleiders, 9 afdelingsleiders en 7 assistent-afdelingsleiders en 3 trajectbegeleiders) individuele gesprekken gevoerd. De aandachtspunten in deze gesprekken waren:

- Wat vind je van dit project?
- Sta je achter het idee van het project? Zo ja, waarom en zo nee, hoe kijk je er naar?
- Wat zou een voordeel kunnen zijn van dit project?
- Wat zou een nadeel kunnen zijn van dit project?
- Wat zou voor jou belangrijk zijn als we eenmaal gaan werken aan een nieuwe methode van begeleiden?
- Zijn er belemmeringen of heb je bedenkingen?
- Welke termen zijn volgens jou belangrijk bij het project, waar zouden we aan moeten denken om het project te doen slagen?

27

Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn als volgt geanalyseerd: er is eerst gezocht naar overeenkomstige woorden die veel voorkwamen bij de eerste vraag "wat vind je van het project?" De meest genoemde woorden zijn gebundeld in onderstaande woordwolk.



Vervolgens is er een samenvatting gemaakt van wat gezien werd als een voordeel en als een nadeel van het project.

**Tabel 2 Voor- en nadelen deelname project**

VOORDEEL	NADEEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persoonlijke ontwikkeling (geduld, zelfvertrouwen)</li> <li>▪ Werkzaamheden makkelijker kunnen uitleggen</li> <li>▪ Leren van en met elkaar</li> <li>▪ Leren hoe het anders kan</li> <li>▪ Ondersteuning krijgen hoe het moet</li> <li>▪ Aandacht voor de doelgroep</li> <li>▪ Delen van ervaringen</li> <li>▪ Meer duidelijkheid over personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onrust bij de Wsw doelgroep over “wat betekent dit voor ons?.....”</li> <li>▪ Verschil tussen Wsw doelgroep en Traject-doelgroep: <ul style="list-style-type: none"> <li>- problematiek</li> <li>- tempo van werken</li> <li>- sfeer</li> <li>- rechten en plichten</li> <li>- andere begeleiding</li> <li>- wel of niet moeten</li> <li>- mensen zien elkaar anders (vooroordelen)</li> </ul> </li> <li>▪ Meer motiveren van de Traject doelgroep</li> </ul>

De voordelen hebben vooral te maken met de interne persoonlijke ontwikkeling van de respondenten en interactie en leren van elkaar. De genoemde nadelen betreffen niet het project zelf, maar hun handelen betreffende de twee doelgroepen: de sw-medewerkers en de “Trajecters” (de medewerkers die in het kader van hun arbeidsreïntegratietraject werkzaam zijn binnen Wedeka Kringloop & Milieu). Dit komt ook tot uiting in de bedenkingen/belemmeringen waar ze in de praktijk tegenaan lopen:

- vaak en veel moeten uitleggen en voordoen;
- mensen zijn vaak ziek/bezettingsproblemen;
- zwakke groep medewerkers wordt groter;
- mensen bepalen te veel wat ze wel en niet willen;
- verschillende regels en afspraken qua doelgroepen;
- er wordt weinig van elkaar aangenomen;
- men praat over elkaar en spreekt elkaar niet direct aan.

Tijdens de individuele gesprekken met de afdelingsleiders en assistent-afdelingsleiders zijn er onderwerpen naar voren gekomen waarvan zij vinden dat er tijdens het project aandacht aan besteed moet worden:

- *Werk*; goede verdeling en planning in het werk, afspraken nakomen en meer kansen creëren om uit te stromen, samenwerken, gezamenlijke verantwoordelijkheid met elkaar dragen en een goede afstemming creëren, zorgen voor een goede sfeer / met elkaar / samen de winkel draaien.
- *Methodiek*; ontwikkeling van mensen, stroomlijning informatie vanuit de trajectbegeleiders en de Training DiagnoseCentra, kijken wat mensen nodig hebben, weten hoe je kan begeleiden, tijd en aandacht geven aan mensen, meer ‘steuntjes in de rug’ geven, complimentjes krijgen en geven, geven van verantwoordelijkheid vanuit de verschillende lagen in de organisatie, uitzoeken waar medewerkers goed in zijn en positiever zijn.
- *Methodisch*; duidelijkheid over begeleiding, regels, planning, discipline en meer aandacht geven binnen de verschillende “hiërarchische” lagen van de organisatie.
- *Persoonlijke kwaliteiten*; eigen denk- en handelingspatronen doorbreken, leren eigen grenzen te kennen (bijv. meer nee kunnen zeggen en experimenteren), goed communiceren en overleggen, leren omgaan met verschillende mensen.

### Bespreking uitkomsten analyse

Deze samenvatting van de analyse met betrekking tot de eerste fase is met de afdelingsleiders en assistent-afdelingsleiders op 6 maart 2018 in Stadskanaal/Ter Apel en 8 maart 2018 in Veendam besproken. In deze bijeenkomst is er tevens gevraagd welke thema's de meeste aandacht verdienen voor de komende periode. In volgorde van belangrijkheid zijn dit de volgende thema's:

- Communicatie en overleggen over 'de winkel goed laten draaien'. De (assistent)afdelingsleiders hebben het gevoel voor voldoening feiten te komen te staan als het gaat om plaatsing van nieuwe medewerkers.
- Duidelijkheid over begeleiding, regels, planning, discipline.
- Samenwerken. Men werkt binnen de afdeling op z'n eigen manier samen, waardoor er op het niveau van Wedeka Kringloop & Milieu geen eenduidigheid is. Dit belemmert de afstemming tussen de andere afdelingen.
- In het verlengde van samenwerken, het goed met elkaar omgaan, respect, waardering, openstaan.

Ze kampen in hun dagelijkse uitvoering met uiteenlopende problemen waar ze hopen dat het project hun mee kan helpen.

*In het begin gebruikte ze moeilijke woorden. Ze past zich goed aan, past goed in de club. Ontbijtje samen is heel gewoon. Rina keek er eerst van op. We zijn heel hecht. Op papier heb je een functie, op de werkvloer heb je elkaar hard nodig.*

### 3.2. Meelopen

De onderzoeker heeft met iedere afdelingsleider twee tot drie dagdelen meegelopen, meegewerkt en geobserveerd in de periode maart tot eind juni 2018. De aandachtsgebieden, waarop de onderzoeker zich richtte, waren de volgende:

- werkprocessen;
- wat krijgt aandacht;
- aansturen van personeel;
- type leidinggeven;
- wat gaat goed;
- wat kan beter;
- interacties;
- planning;
- taakverdeling;
- begeleiden/aanspreken.

Tijdens de gesprekken gedurende het meelopen en na afloop tijdens het evaluatiegesprek vertelden de afdelingsleiders veel over hoe ze bepaalde dingen doen en waarom. Daarbij waren ze vaak zelf verbaasd wat ze allemaal deden op een dag, mede doordat de onderzoeker expliciteerde wat haar was opgevallen. Bij het doorvragen waarom ze de dingen doen zoals ze doen werd er vaak gezegd "tja, dat doe ik zo altijd" of "het is toch normaal dat je het zo doet", of "oh, dan let ik daar en daar op" als het gaat om vaardigheden bij werken in zijn algemeenheid. De afdelingsleiders werden zich bewust van hun eigen bekwaamheden door de vragen die de onderzoeker stelden.

Van elke observatie van meelopen is er een verslag gemaakt. In deze verslagen kwam een aantal onderwerpen steeds terug:

- hoge betrokkenheid, flexibiliteit en inzet van de afdelingsleiders;
- de impliciete kennis van begeleiden;
- de ogenschijnlijke 'organische' structuur en werkprocessen van de verschillende afdelingen;
- de kwinkslagen van humor bij de begeleiding;
- de ruimte voor 'het zijn' en de 'eigenheid' van de medewerker op de werkvloer.

Het centrale thema lijkt 'leiding kunnen geven'. *"Hoe sturend kan ik zijn?" "Ik weet niet goed hoe ik een medewerker aan kan spreken?" "Ik wil mensen niet te veel op de huid willen zitten, ze niet voor het hoofd willen stoten." "Iedereen heeft een 'rugzakje' hier, daar hou je rekening mee." "Confronteren vind ik moeilijk"*: Dit zijn allemaal uitspraken en onzekerheden over leiding geven. Om dit te realiseren zijn er verschillende aandachtspunten nodig om het begrip 'leiding geven' vorm te geven nl:

- expliciteren van de begrippen "leiding geven" en "begeleiding bieden";
- rolaanvaarding;
- feedback kunnen geven op de uitvoering van het werk met het oog op werk en ontwikkeling;
- zicht hebben op werknemersvaardigheden en leerdoelen;
- zicht hebben op taken die er gedaan moeten worden binnen de afdelingen, bijvoorbeeld: laden en lossen. Wanneer bepaal je of dit goed gaat en wanneer bepaal je wanneer het fout gaat. Van daaruit zoeken naar de verschillende aspecten van bijvoorbeeld laden en lossen;
- meer helderheid tussen de verantwoordelijkheden van bedrijfsleiders, afdelingsleiders, assistent-afdelingsleiders, trajectbegeleiders en personeelsfunctionaris om een leerwerksituatie te creëren waarin de begeleiding en ondersteuning van de afdelingsleiders een centralere plek krijgt.

### 3.3. Ontwikkeling reflectief handelen

De uitkomst van de analyse van het meelopen was dat het goed zou zijn eerst te investeren in het reflectief handelen, zodat de (assistent)afdelingsleider zich meer bewust zouden worden van wat ze willen met hun optreden en welk effect dat heeft op de medewerker. In de periode september 2018 tot en met december 2018 zijn er per groep 8 bijeenkomsten geweest. Het ging om de volgende drie groepen:

- afdelingsleiders Stadskanaal en Ter Apel;
- assistent-afdelingsleiders Stadskanaal en Ter Apel;
- afdelingsleiders en assistent-afdelingsleiders Veendam.

De (assistent)afdelingsleiders noemden de bijeenkomst overigens zelf een cursus.

*Mijn doel bij de cursus was dat ik de collega's op een goede manier kon aansturen. [...] iets te weten komen over interesses van de collega's. Heel veel collega's hebben ziektes, problemen, soms heb je daar geen tijd voor. Je MOET er tijd voor nemen. En dat heb ik gedaan. Ze vinden dat fijn. Ik vind het van mijn kant ook leuk. Zo word je toch wat meer betrokken, weet je wat meer van je collega's af.*

Bijeenkomsten met de (assistent)afdelingsleiders hadden een 'begeleid intervisie' karakter. Globaal is daarbij de volgende structuur toegepast.

- De afdelingsleiders brachten zelf een onderwerp of situatie uit de praktijk ter sprake.  
Bijvoorbeeld:
  - een (negatieve) houding van een medewerker;
  - de sfeer in de groep;
  - hun eigen rol t.o.v. het beleid bij terugkerend hinderlijk gedrag van een medewerker;
  - de verhouding met leidinggevende;
  - wat wil je wel en wat niet in het werk;
  - verwachtingen van elkaar et cetera.
- Vervolgens werden één of meer situaties verder uitgediept en geëxploreerd door goed door te vragen door zowel de onderzoeker als door de collega's. Dit werd niet altijd als prettig ervaren. Het moeten nadenken waarom je iets doet, is een hele opgave voor doeners.  
*"Jeetje, wat stel je toch moeilijke vragen, het is toch normaal wat je doet"*, was een regelmatig gehoorde reactie.

- Wanneer het 'probleem' voldoende helder was (zowel wat betreft inhoudelijke als emotionele betrokkenheid) werd er gevraagd wat ze met de situatie wilden of konden en hoe ze het verder konden oppakken. Deze vraag werd aan iedereen gesteld, niet alleen aan de inbrenger. Ieder werd uitgenodigd om te reageren. Op deze manier werd iedereen erbij betrokken.
- Daarna gingen ze een eigen voorbeeld zoeken van hoe ze zelf het besproken onderwerp de komende week wilden toepassen. Het streven hierbij was om zo concreet mogelijk te zijn.
- Na het concreet maken van een werksituatie werden samen met de onderzoeker en de medeonderzoekers/participanten alternatieve handelingsscripts ontworpen die betrekking hadden op het voorbeeld die ze in de praktijk wilden toepassen. Gezamenlijk werd gebrainstormd hoe het (anders) zou kunnen. Deze scripts werden concreet gemaakt door de koppeling aan een werksituatie of persoon. Op deze manier ontwierpen ze nieuwe, concrete handelingsscripts die in de praktijk toegepast konden worden.
- Aan het eind van elke zitting kreeg iedereen de opdracht om de komende weken met het nieuwe handelingsscript aan de slag te gaan. In met name de reflectieve fase is het uittesten van handelingsscripts als hulpmiddel belangrijk geweest.

De rode draad door alle bijeenkomsten was dat er zoveel mogelijk getracht is aan te sluiten bij de belevingswereld van de (assistent)afdelingsleiders waar ze in de praktijk tegen aanliepen. Er is zoveel mogelijk doorgevraagd vanuit de begrippen denken, voelen en handelen. Op deze manier is er getracht om op een reflectieve manier aan het werk te gaan met de eigen praktijksituatie.

*In het begin gebruikte ze veel gekke woorden, ze noemde dingen anders dan ik gewend was. We hebben met alle respect een laag niveau, ze had er een andere benaming voor. Rina zei ook, je doet het al, alleen met andere namen. Ze ging het op jouw niveau duidelijk maken.*

31

Door het bevorderen van het vertellen van hun eigen verhaal en het onderzoeken van de praktijksituatie zijn de bijeenkomsten zeer associatief geweest. Het vroeg een voortdurende sturing bij het bewaken van het onderwerp. De meeste participanten vonden het doorvragen moeilijk daar het voor de meesten niet makkelijk was om aan hun eigen doen en laten woorden te geven. De impliciete kennis naar boven halen en verwoorden bleek een moeilijk begaanbaar pad te zijn, maar werkte wel verhelderend. Door herkenning konden ze elkaar aanvullen waardoor ze op deze manier weer hun eigen impliciete kennis onder woorden brachten. Door de wijze van werken heeft het principe van sociaal leren (ervaren, reflectie, delen en actiegericht) vorm gekregen.

*Ik heb geleerd om collega's te vragen. Wil je voor mij dit doen? Ik netjes vragen, anderen ook netjes vragen. Samenwerken, vriendelijk werken. Leuker met andere mensen. Sommige mensen opdrachten geven. Ik nu niet meer. Nu iedereen voor mij respect. Nu mensen vragen mij, wat vind je? [...] Nu ikzelf vertrouwen.[...] Iedereen helpt. Broer en zus.*

De inhoudelijke onderwerpen van de bijeenkomsten zijn terug te voeren tot het persoonlijk betrokken zijn en moeilijk om kunnen gaan met **nabijheid en distantie, assertiviteit en feedback geven**.

### 3.4. Ontwikkeling vaardigheden

Het kunnen reflecteren is niet voldoende. Het gaat er ook om het leidinggevend en begeleidend handelen handen en voeten te geven in de praktijk. Dit vond plaats in de oefenfase van communicatieve en leidinggevende vaardigheden (januari-maart 2019).

In de loop der tijd hebben de afdelingsleiders veel ervaring opgedaan met wat werkt en niet werkt. Ze kunnen het echter niet verwoorden. Voor het bevorderen van leidinggeven, begeleiden en

communicatie is taal nodig om te kunnen verwoorden wat men eigenlijk al weet. Dat is een belangrijk uitgangspunt geweest voor de procesaanpak.

Er is ingestoken op het aanreiken van theoretische kennis over leiderschap en begeleiding. Met die kennis kunnen ze beter onder woorden brengen wat leidinggeven, begeleiden en communiceren is. In het proces is aangesloten bij het denkvermogen van de (assistent)afdelingsleiders. Ze hebben geen opleiding op het gebied van leiderschap en begeleiding gehad. Het zijn veel meer doeners en denkers. De opmerkingen over de eerste presentatie over het project gingen dan ook over het woordgebruik van de onderzoeker. Het is al snel te abstract en te theoretisch voor de (assistent) afdelingsleiders.

Het ontwikkelen van vaardigheden gebeurde op twee wijzen:

#### **a) Bijeenkomsten**

In de bijeenkomsten is kennis gedeeld over de eerder genoemde gespreksvaardigheden (LSD, OMA, NIVEA en ANNA). Er is ook een communicatietest gedaan over de eigen leiderschapsstijl, waarna de uitkomsten met elkaar gedeeld zijn.

Middels het benoemen van praktijkvoorbeelden en casussen is gewerkt aan de vaardigheden. Bijvoorbeeld in een tweegesprek nieuwsgierig zijn naar de ander. Daarbij werd in tweetallen de oefening 'Vraag zo veel mogelijk door naar hoe het huis van de ander eruit ziet en teken vervolgens dit huis' gedaan. Vervolgens een tweegesprek 'verplaats je in een medewerker en ga een gesprek aan en vraag hoe het gaat met de ander volgens een bepaalde methode (de 7 'W' en 'H' vragen). Er werden vragen gesteld als: welke vragen stel je, wat is het effect van de waarom vraag en van de hoe vraag. Hoe kan je in deze situatie een coachende leiderschapsstijl laten zien? Is dat wel mogelijk? Of moet je sturend zijn omdat de mensen een 'rugzakje hebben' en niet alles begrijpen of zelf kunnen oppakken.

#### **b) Meelopen: individuele begeleiding**

De onderzoeker heeft een tweede keer met de afdelingsleiders meegelopen. Dit was in het kader van 'Omgaan met afspraken' (zie paragraaf 3.3. Ontwikkeling rolduidelijkheid). Zij voorzag ter plekke de afdelingsleiders van tips en trucs over hoe het handavingsgesprek te voeren.

*Hoe kijk je er op terug? Met een goed gevoel. Er zijn een paar dingen die je meeneemt, die je nog niet wist. Heel veel dingen deden we al, de benaming was anders. [ .. ] Je kon vragen stellen, hoe kan ik dit doen, dan kwam ze met een antwoord, dan probeerde je dat. Soms werkte dat, soms ook niet. Bijvoorbeeld, er was een collega met veel ziekteproblemen, einde oefening, ze moest van de verzuimmanager met ons praten, maar ze was geen prater, en daar had ik veel moeite mee. Rina zei, waarom zeg je niet: je wil een gesprek, waar wil je over praten? En toen liep het wel. Ik was bang dat ik de collega voor de borst zou stoten.*

### **3.5. Ontwikkeling rolduidelijkheid**

Gaandeweg het project werd steeds duidelijker dat de (assistent)afdelingsleiders worstelden met rolduidelijkheid en taakverwarring. Daarbij moet in ogenschouw worden gehouden dat de afdelingsleiders een tweeledige organisatiedoelstelling en meerdere rollen hadden. Ze moeten zorgen voor een Kringloopwinkel met contente burgers die afstand doen van hun spullen en tevreden kopers van de spullen, en met op het eind van het jaar een positieve balans. Tegelijkertijd moeten ze de medewerkers, en dan vooral de medewerkers die vanuit de Participatiewet een arbeidsre-integratietraject volgen, begeleiden in hun ontwikkeling. Beide kunnen op gespannen voet staan. Niet alleen in de zin dat begeleiden tijd kost, wat ten koste gaat van tijd aan het runnen van de loods, winkel en restaurant. Medewerkers die werknemersvaardigheden moeten aanleren, zijn niet voor de



100% productief. En sommigen zitten er met grote tegenzin. Op het moment dat ze wel optimaal functioneren, wordt de volgende stap in het re-integratietraject ingezet. En begint met nieuwe instromers het proces van voor-af-aan.

Vanuit het onderzoek is het project 'Omgaan met afspraken' in juli 2019 gestart. Omgaan met afspraken had twee doelen:

1. De (assistent)afdelingsleiders de gelegenheid geven om hun rol van leidinggevende meer tot uiting te laten komen door op een positieve manier de medewerkers en trajecters te begeleiden bij het naleven van de gedragscode.
2. Het zichtbaar maken van werknemersvaardigheden. Een belangrijk werknemersvaardigheid is het zich houden aan afspraken. Bij de sw-medewerkers was dit verwaterd en bij de 'trajecters' speelden dat zij zich deze vaardigheid eigen moesten maken.

Per vestiging zijn de (assistent)afdelingsleiders gevraagd naar het gedrag van medewerkers waar zij het meeste moeite mee hebben. In Stadskanaal betrof dit het telefoongebruik tijdens het werk, in Veendam het niet naleven van de veiligheidsvoorschriften en in Ter Apel het maken van afspraken met externen op werkdagen.

*We hebben dingen ingebracht. Een voorbeeld, telefoongebruik, dat beleid hebben we samen uitgevoerd. Rookbeleid ook. En groeperen, bij elkaar staan in de winkel. We hebben ook uitzonderlijke personen onder de hoede genomen. Bijvoorbeeld mister Kringloop [...] We kregen niet voor elkaar dat hij niet maar steeds bleef doorpraten met klanten et cetera. We gingen naar hem toe, en dat is nu wel gelukt om hem bij te sturen.*

33

Er werd een stappenplan ontwikkeld en uitgevoerd. Onderdeel daarvan was het vaststellen van de drie type handavingsgesprekken:

- a) Een 'reminder gesprek' waarbij er een verzoek wordt gedaan b.v. om de telefoon weg te doen en daarbij zorgdragen dat dat daadwerkelijk wordt gedaan.
- b) Een 'reflectief gesprek' waarbij de nadruk wordt gelegd op het dragen van eigen verantwoordelijkheid en het zich houden aan afspraken.
- c) Een 'scenario gesprek' (oftewel een handavingsgesprek) waarbij de gevolgen van het gedrag van de werknemer worden besproken.

Onderdeel van het project was dat iedereen duidelijkheid heeft over zijn rol:

- De assistent-afdelingsleiders signaleren het ongewenst gedrag en geven het signaal door aan de afdelingsleider.
- De afdelingsleider voert de handavingsgesprekken.
- De bedrijfsleider legt een sanctie op als de medewerker zijn ongewenst gedrag ondanks de gesprekken handhaaft.
- De manager informeert iedereen via een memo, waarin ook verwezen wordt naar de gedragscode van Wedeka.
- De directeur accordeert het plan.

Volgens de (assistent)afdelingsleiders van de loods, restaurant en de winkel waren de resultaten verbazingwekkend goed. In het begin was er vanuit de medewerkers enige weerstand. Doch de memo van de manager heeft impact gehad. Er zijn geen problemen ontstaan en de medewerkers houden zich goed aan de afspraak.

De afdelingsleiders gaven ook aan meer tijd en ruimte te hebben voor andere dingen. Ook schiep het de mogelijkheid om complimentjes te geven. En er ontstond meer samenwerking tussen de afdelingsleiders: "We doen het met mekaar" (uitspraak afdelingsleiders).

Het succes deed de stuurgroep besluiten om te kijken of een dergelijke aanpak ook mogelijk was voor het roken tijdens werktijden. De verwachting was dat dit meer weerstand bij de medewerkers zou oproepen. Ook over het roken waren bepalingen opgenomen in de gedragscode. Maar als alle partijen niet op één lijn zitten, dan wordt het moeilijk voor de afdelingsleiders die de regels moeten handhaven. Wanneer medewerkers niet aangesproken worden op ongewenst gedrag, wordt er onzekerheid gecreëerd en ontstaat er ambivalentie en ondermijning van regels en leidinggeven. Hoe met het nakomen van afspraken wordt omgegaan, is een essentieel onderdeel van de cultuur en het omgaan met elkaar.

Roken bleek een stap te ver te zijn. De onduidelijkheid die er eerst was, is verdwenen. Maar het aanspreken van de medewerkers op hun rookgedrag leidde tot een grimmiger sfeer op de werkvloer.

*Wat mij betreft zet een dikke streep door rookbeleid. Als het uit de hand loopt kun je ze er op aanspreken. Het was goed. Nu met het boekje met regels ga je heel veel onvrede krijgen. [...]Laat mensen zelf bepalen wat ze willen. De regels worden veel te veel aangescherpt. Er gaan zoveel mensen over. Leidinggevende, manager, dan denk ik waar ben je mee bezig. Wedeka heeft het altijd (oogluikend) gehonoreerd en nu ineens aanpakken...Op deze locatie gaat het nooit werken. De een tolereert, de ander niet. Dat wordt steeds feller. Ik houd me netjes aan de regels, ik moet het goede voorbeeld geven en daar houd ik me aan. Maar ik vind het jammer dat ze zo hard zijn. [...] Ik zeg tegen de medewerkers: ik kan er niets aan doen, mijn hoge baas zegt dat het niet mag, daar moet ik melding van maken.*

# 4. Terugblik, aanzet tot een methodiek

Het doel van dit project was het ontwikkelen van een theoretisch onderbouwde en praktisch beschreven begeleidingsmethodiek die toepasbaar is door de leidinggevenden van Wedeka Kringloop & Milieu. Een methodiek is een bouwwerk dat bestaat uit een (mens)visie, strategie, inrichting van tactische processtappen en de methoden (Baart, 1994). Hoe ziet die begeleidingsmethodiek voor de (assistent)afdelingsleiders Wedeka Kringloop & Milieu er uit als we de twee voorgaande hoofdstukken in ogenschouw nemen? Belangrijk uitgangspunt is daarbij dat de methodiek toepasbaar moet zijn voor de (assistent)afdelingsleiders.

## Mensvisie

De mensvisie die past bij de begeleidingsmethodiek is die van de lerende mens. De dominante mensvisie van de (assistent)afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu was die van de werkende mens. Van deze visie moest afscheid worden genomen.

35

## Strategie

De strategie is dat het werk binnen Wedeka Kringloop & Milieu wordt ingezet voor de ontwikkeling van de sw-medewerkers en de 'trajecters'. Werk is het middel en niet het doel. Dat betekent minder focus en nadruk op productie en opzet.

## Processtappen

Leren doen mensen zelf, maar ze moeten daartoe wel uitgedaagd en gestimuleerd worden. De processtappen die daarbij horen zijn:

1. Weten wat de leerdoelen van de individuele medewerker zijn. De (assistent)afdelingsleiders zijn niet verantwoordelijk voor het opstellen van deze leerdoelen en moeten ze daarom aangereikt krijgen van trajectbegeleiders. De leerdoelen moeten helder zijn geformuleerd in voor de (assistent)afdelingsleiders begrijpelijke taal. Ook moet duidelijk zijn wat het tijdpad is.
2. De afdelingsleiders verdelen de werkzaamheden tussen sw-medewerkers en trajecters zodanig dat ze er iets van kunnen leren. De afdelingsleiders moeten daarom goed op de hoogte zijn van de taken die op hun afdeling moeten worden uitgevoerd.
3. De afdelingsleiders zorgen voor een voorbeeldfuncties bij hunzelf en bij de sw-medewerkers waaraan de 'trajecters' zich kunnen spiegelen. Het leren beperkt zich immers niet tot vakvaardigheden. Een groot deel van de leerstof bevat gedragscomponenten, zoals omgangsvormen met collega's, nakomen van afspraken, overleg en samenwerking.
4. In periodiek overleg in de driehoek medewerker/trajecter, bedrijfsleider/trajectbegeleider, afdelingsleider worden de 'leerresultaten' geëvalueerd. Indien nodig worden nieuwe ontwikkelpunten voor het bijgesteld trajectplan benoemd.

## Methoden

De aangereikte gespreksmethoden zijn goed hanteerbaar voor de (assistent)afdelingsleiders:

- LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen);
- NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander);
- 'laat OMA (Oordeel, Mening, Advies) thuis';
- 'neem ANNA (Altijd Navragen, Nooit Aannemen) mee';
- 'wees een OEN (Open, Eerlijk, Nieuwsgierig)'

De (assistent)afdelingsleiders hebben laten zien dat ze over de capaciteit beschikken om zich de methoden eigen te maken. Belangrijk daarbij is aan te sluiten bij hun verbale en cognitieve vermogens om te voorkomen dat het al snel te 'theoretisch' wordt. Het delen van ervaringen en het oefenen in feedback geven met behulp van duidelijke en herkenbare cases zijn werkzame werkvormen.

Het is ook gebleken dat het gewenste effect uitblijft, wanneer er veel onrust op de werkvloer is, posities niet helder zijn of men zich niet erkend voelt. Het is van belang een leerwerksituatie te creëren waarin de begeleiding en ondersteuning van de afdelingsleiders een centralere plek krijgt. De afdelingsleiders zijn beter in staat zijn om hun rol als leidinggevende op zich te nemen als er meer de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen helder zijn: bedrijfsleiders, afdelingsleiders, assistent-afdelingsleiders, trajectbegeleiders en personeelsfunctionaris.

### Paradox werk versus leren

Het werk van de (assistent)afdelingsleiders vraagt om een grote flexibiliteit en inzet. Ze zijn allen zeer betrokken bij hun werk en bij het reilen en zeilen van hun vestiging van Wedeka Kringloop & Milieu. Voor hun is het zeer belangrijk dat het werk goed wordt gedaan. Dat de spullen op tijd worden opgehaald en gesorteerd. De winkels op tijd open gaan en alles netjes voor de verkoop klaar staat. En dat er een positieve omzet wordt gedraaid. Tegelijkertijd wordt van de (assistent)afdelingsleiders verwacht dat ze een leerklimaat creëren. Het leren gaat ten koste van de productie, want iemand moet immers vaardigheden zich eigen maken die een ervaren kracht al bezit. Te veel nadruk op het leren kan het voortbestaan van Wedeka Kringloop & Milieu in gevaar brengen als er verlies geleden gaat worden. De (assistent)afdelingsleiders hebben dus twee heren te dienen. Ze kampen voortdurend met deze paradox. Wil de begeleidingsmethodiek kans van slagen hebben, dan zullen de (assistent)afdelingsleiders moeten worden bijgestaan in het voortdurend zoeken naar de juiste balans. Zonder ondersteuning is de kans groot dat de dominante visie op werk de boventoon gaat voeren.

# Deel 2 Verantwoording & onderbouwing

## Mieke

Mieke is 48 jaar. Ze is enkele jaren geleden gescheiden. Ze draagt de zorg voor haar moeder van 88 jaar die bij haar woont. Mieke heeft 20 jaar ervaring in de detailhandel, maar kon door fysieke klachten dit werk niet meer doen. Thuis zitten vond ze maar niks. Daarom heeft Mieke zich gemeld bij Wedeka Milieu en Kringloop als vrijwilligster. Al gauw kreeg ze de goedkeuring van het UWV om in aanmerking te komen voor een dienstverband bij Wedeka. Door haar parmantig optreden, immers in de detailhandel had ze al veel ervaring opgedaan met leidinggeven aan winkel-personeel, kreeg zij al gauw de kans om afdelingsleider te worden.

Mieke is een vrouw die direct en duidelijk is. Ze heeft haar hart op de goede plaats en kan soms heel straight zijn. Echt op zijn Oost Gronings. Met weinig woorden maar wel heel duidelijk, geeft ze aan wat ze vindt dat moet gebeuren. Dit geeft zo nu en dan wel eens wrijving bij haar collega's en medewerkers, maar daar weet ze toch altijd weer een kwinkslag aan te geven door haar oprechte eerlijkheid.



# 5. Methodologische verantwoording

## 5.1. Actie onderzoek

Actie onderzoek vindt plaats vanuit het kritisch-emancipatoire paradigma wat gestoeld is op het pragmatisme van Dewey en James (Coenen, 1987). Het uitgangspunt van dit paradigma is dat onderzoek ten dienste staat aan democratisering, emancipatie en empowerment. Friedmann (1992) onderscheidt *drie dimensies aan empowerment*: - persoonlijk, - sociaal en – politiek. Het gaat uiteindelijk om veranderingen in de institutionele verhoudingen. Dan is collectieve actie nodig. Het startpunt is, wat Stark (1996) noemt, het persoonlijk gevoel van onbehagen. Dat is de drijfveer om de situatie niet meer te accepteren zoals het is. Vaak is er iemand nodig die de rol van katalysator op zich neemt om het persoonlijk onbehagen te collectiviseren. Een moderator speelt een belangrijke rol in het voeren van collectieve actie. Zodra de institutionele verandering is bereikt, stopt het collectieve proces. Overblijft het individueel besef en gevoel dat het mogelijk is om verandering aan te kunnen brengen, wat als een waakvlam blijft branden totdat de volgende situatie zich voordoet.

In het project 'De kunde van begeleiden' heeft de onderzoeker zowel de rol van katalysator als moderator op zich genomen. Ze heeft eerst individuele gesprekken gevoerd, heeft dagdelen met de afdelingsleiders meegelopen. De uitkomst is voorgelegd aan de groep en van daaruit is er actie gevoerd. De onderzoeker was daarin de schakel tussen de (assistent)afdelingsleiders en de andere partijen (bedrijfsleiders, management, directie, lector). Deze *multi-level benadering* is typerend voor actie onderzoek (Boog, Van der Meer & Polstra, 2000). Zodra het om actie gaat, zullen uitvoering, organisatie en beleid op elkaar afgestemd moeten worden. Zonder dat is nagedacht over de consequenties voor de organisatorische inrichting of zonder verbinding met de beleidsstrategie sterft de actie een zachte dood. De verbinding kwam op meerdere wijzen tot stand: via bilateraal overleg en via de stuurgroep.

De multi-level benadering brengt automatisch met zich mee dat er *meerdere actoren* bij het onderzoek waren betrokken. De kern werd gevormd door de afdelingsleiders en hun assistenten. Zij zijn niet als informanten, die als respondenten informatie voor het onderzoek aandragen, betrokken, zoals bij gangbaar onderzoek gebeurt. De afdelingsleiders hebben als mede-onderzoekers hun situatie onderzocht door te experimenteren met nieuwe vaardigheden en daarop te reflecteren. Maar het onderzoek raakte ook het werk van de bedrijfsleiders, de trajectbegeleiders en de manager. Zij zijn vooral als adressanten in het onderzoek betrokken. Zij kregen voortdurend en vanuit de eerste hand informatie over de voortgang aangereikt.

Een ander kenmerk van het onderzoek is dat het *multi-methodisch* is. Er zijn individuele interviews afgenomen. De onderzoeker heeft per afdelingsleider drie dagdelen observaties uitgevoerd. Er zijn groepsbijeenkomsten belegd waar de bevindingen zijn geanalyseerd. Participerende observaties over het voeren van het handavingsgesprek hebben plaatsgevonden.

Tot slot zijn op het eind van het project alle afdelingsleiders, assistent-afdelingsleiders en bedrijfsleiders geïnterviewd door een onderzoeker van het lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen, die niet betrokken was bij de uitvoering. De interviews zijn gegaan over de opbrengst in de ogen van de geïnterviewde en de waardering van het proces.

## 5.2. Fasering

In Nederland heeft Coenen (1987) actieonderzoek uitgewerkt in het exemplarisch handelingsonderzoek. Het project is hierop gestoeld. Het exemplarisch handelingsonderzoek kent drie fasen:

- 1) **De thematische fase:** in de thematische fase brengen de onderzoeker en zijn mede-onderzoekers de thema's in beeld die verbonden zijn met het probleem dat zich voordoet. Het probleem was dat de leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden van de (assistent)afdelingsleiders niet meer goed aansloten bij de behoeften van de medewerkers van Wedeka Kringloop & Milieu. Het beleid van sociale werkvoorzieningen is zoveel mogelijk sw-medewerkers een baan aan te bieden bij een reguliere werkgever. Vaak vindt dat plaats op detacheringsbasis. Voor medewerkers wiens arbeidsproductiviteit te laag is, blijft het belangrijk dat een voorziening als Wedeka Kringloop & Milieu passend werk aanbiedt. Dit beleid, wat al enkele jaren geleden is ingezet, betekent dat de zittende populatie minder productief is dan voorheen als gevolg van hun beperkingen. Zij vragen extra ondersteuning en begeleiding van hun leidinggevend. De gemeenten zijn daarnaast steeds meer gebruik gaan maken van de arbeidsre-integratiecapaciteiten van sociale werkvoorzieningen voor mensen in de bijstand met een arbeidsre-integratietraject. Zo kent Wedeka al enige jaren een Trainings- en Diagnose Centrum voor deze groep. Deze mensen in de bijstand zijn voor het opdoen van hun werknemersvaardigheden de laatste twee jaar gaan werken bij Wedeka Kringloop & Milieu. Deze ontwikkelingen zijn de capaciteiten van de (assistent)afdelingsleiders gaan overstijgen. Praktijkproblemen zijn veelal meerdimensionaal. Vandaar dat het belangrijk is om het probleem van verschillende kanten te benaderen. Dat is ook in dit project gebeurd.

Er is gekeken naar:

- werkprocessen;
- aansturen van personeel;
- type leidinggeven;
- planning;
- taakverdeling;
- begeleiden/aanspreken.

De thematische fase heeft de volgende thema's aan licht gebracht:

- a) communicatie en overleggen over 'de winkel goed laten draaien';
  - b) duidelijkheid over begeleiding, regels, planning, discipline;
  - c) samenwerken;
  - d) in het verlengde van samenwerken, goed met elkaar omgaan, respect, waardering, "openstaan".
- 2) In de **kristallisatiefase** hebben de onderzoekers en de (assistent)afdelingsleiders zich gebogen over de opgehaalde onderwerpen. Dat is trapsgewijs gelopen. Eerst zijn de onderwerpen in de projectgroep besproken. Daarna is er een bijeenkomst geweest in elke vestiging waar met alle (assistent)afdelingsleiders nogmaals de thema's aan bod zijn gesteld. Het centrale thema werd 'leiding kunnen geven'. Besloten werd in de exemplarische fase te experimenteren met het expliciteren van de begrippen 'leiding geven' en 'begeleiding bieden', het aanvaarden van de rol van leidinggevend en het in het praktijk brengen van leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden. Daarbij zou worden aangesloten bij de kennis en kunde die de (assistent)afdelingsleiders al bezaten.
  - 3) De **exemplarische fase** is bedoeld om in gezamenlijkheid met het gekozen thema in de kristallisatiefase aan de slag te gaan en te onderzoeken of het een gewenste oplossingsrichting is. Dat is in drie stappen gedaan:
    - a) Tussen september-december 2018 zijn er bijeenkomsten van 1,5 uur tot 2 uur met 3 groepen georganiseerd met een intervisie-achtig karakter. Het betrof 8 bijeenkomsten per groep:



- assistenten en afdelingsleiders Veendam (totaal 6 personen);
  - afdelingsleiders Stadskanaal en afdelingsleider ter Apel (6 personen);
  - assistenten Stadskanaal en Ter Apel (6 personen).
- b) In de periode januari – maart 2019 is er geoefend in communicatie- en leiderschapsvaardigheden. Theoretische begrippen over begeleiden, leiderschap en communicatie zijn praktisch uitgewerkt. Het waren 7 à 8 bijeenkomsten van 1,5 tot 2 uur met dezelfde groepen. De onderzoeker was initiatiefnemer wat betreft het bespreken van onderwerpen.
- c) Daarna is het geleerde onder de noemer ‘Omgaan met afspraken’ in praktijk gebracht (april – juli 2019). Samen met alle (assistent)afdelingsleiders, 2 bedrijfsleiders, HRM medewerker en manager is een stappenplan ontwikkeld. Er is een indeling gemaakt van drie soorten handavingsgesprekken:
- waarschuwingsgesprek,
  - reflectief gesprek,
  - scenariogesprek.

De (assistent)afdelingsleiders kozen zelf de onderwerpen waarop zij de afspraken wilden handhaven:

- telefoongebruik tijdens werktijd (Stadskanaal),
- veiligheid en dragen veiligheidsbril (Veendam),
- omgaan met externe afspraken (Ter Apel).

### ***Commitmentfase als extra fase***

Vanaf het moment van eerste kennismaking met de manager van Wedeka Kringloop & Milieu was duidelijk dat er geïnvesteerd moest worden in het creëren van commitment voor het project. In feite is dit een extra fase in het exemplarisch handelingsonderzoek. Van Lieshout, Jacobs en Cardiff (2017) stellen vast dat er in de literatuur over actieonderzoek te snel aan het proces van relatieopbouw voorbij wordt gegaan.

Sociale werkvoorzieningen zijn van oudsher ingericht op eenvoudige productiewerkzaamheden. De besluitvorming en verantwoordelijkheden zijn hiërarchisch georganiseerd. Dit drukt zich ook uit in het functiegebouw. Wedeka Kringloop & Milieu wijkt daarin af van de andere afdelingen van Wedeka met de functies: manager, bedrijfsleiders, afdelingsleiders, assistent-afdelingsleiders en medewerkers. Op de andere afdelingen zijn er managers, werkleiders en medewerkers. De oorzaak van het afwijkend functiegebouw is gelegen in het zelfstandig bestaan van de Kringloopwinkels. Ze zijn pas later onderdeel geworden van Wedeka. Dit was meer uit financiële noodzaak dan uit eigen wil. Door de wijze van organiseren en de ontstaansgeschiedenis maakt dat men gevoelig is voor ‘bevelen van boven’.

De onderzoeker is begonnen met het uitleggen van de bedoeling van het project. Ze nam hand-outs mee van de PowerPointpresentatie, die ze ter voorbereiding had gemaakt. Om aan te sluiten bij de doelgroep had ze zich beperkt tot vijf dia’s met daarop enkele steekwoorden. Het was een vruchtbare bijeenkomst. Wel kreeg ze als feedback dat het veel theorie was. Alle andere presentaties zijn met symbolen en figuren gedaan.

Om een beeld te krijgen van de draagkracht voor het project ‘De kunde van begeleiden’ zijn in januari en februari met 21 mensen (2 bedrijfsleiders, 9 afdelingsleiders, 7 assistent-afdelingsleiders en 3 trajectbegeleiders) individuele gesprekken gevoerd. De aandachtspunten in deze gesprekken waren:

- Wat vind je van dit project?
- Sta je achter het idee van het project? Zo ja, waarom en zo nee, hoe kijk je er naar?
- Wat zou een voordeel kunnen zijn van dit project?
- Wat zou een nadeel kunnen zijn van dit project?
- Wat zou voor jou belangrijk zijn als we eenmaal gaan werken aan een nieuwe methode van begeleiden?
- Zijn er belemmeringen of heb je bedenkingen?
- Welke termen zijn volgens jou belangrijk bij het project, waar zouden we aan moeten denken om het project te doen slagen?

Vanuit deze gesprekken is een analyse gemaakt. Deze analyse is besproken met de participanten. Op basis van hetgeen naar voren is gebracht in deze commitmentfase is er een 'go' gekomen om door te gaan met het onderzoek. Ieder wilde zich verbinden met het project. Ze kampten in hun dagelijkse uitvoering met uiteenlopende problemen waar ze hoopten dat het project hun mee kan helpen. Op pagina 25 is het figuur van de 'go duim' al weergegeven met de termen die zijn uitgesproken tijdens de gesprekken.

We zien deze commitmentfase als cruciaal in het actieonderzoek. Er is veel tijd en energie in gestoken om het vertrouwen te krijgen en de (assistent)afdelingsleiders het gevoel van respect te geven. Zij zijn uiterst gevoelig voor machtsuitoefening en sociale afstand. De onderzoeker moest zich in gedrag en spraak invoegen bij de groep. Zelf droeg ze bijvoorbeeld veiligheidsschoenen als ze in de loods observeerde.

### 5.3. Afrondingsfase

Na de zomer van 2019 is het project 'omgaan met afspraken' gecontinueerd. Vanuit de stuurgroep is de wens geuit om het thema 'roken tijdens werktijd terugdringen' aan te pakken. In de uitvoering bleek dat er halfslachtig mee werd omgegaan. Roken tijdens werktijd is voor iedereen een groot thema wat veel gevoeligheden met zich meebrengt. Dat zal een rol gespeeld hebben. In tegenstelling tot het telefoongebruik, gebruik veiligheidsschoenen en afspraken onder werktijd was het ook geen thema dat aangedragen was door de afdelingsleiders. 'Roken tijdens werktijd terugdringen' bevond zich nog buiten de zone van naaste ontwikkeling (Vygotski, 1978). Men was er nog niet klaar voor.

42 In oktober 2019 hebben interviews plaatsgevonden met alle betrokkenen, zowel met de participantonderzoekers als de leden van de projectgroep. Deze interviews stonden in het kader van eigen (leer)ervaringen kunnen uitspreken binnen het project en zijn door een onafhankelijke docent-onderzoeker van de Hanzehogeschool afgenomen. In de interviews zijn afgenomen met behulp van een vragenlijst met open vragen over de belevingen van het project 'De kunde van begeleiden' centraal. De antwoorden zijn in de vorm van opmerkingen in dit rapport weergegeven.

Als afsluiting heeft de onderzoeker samen met de participantonderzoekers de belangrijkste thema's van leidinggeven en de communicatie gedurende het afgelopen anderhalf jaar nog eens doorgenomen en gekeken hoe de participanten nu naar deze begrippen kijken en wat ze als belangrijkste willen meenemen voor de toekomst. De uitspraken die daarbij gedaan zijn, zijn gebundeld en worden in de vorm van een infographic als postermodel meegegeven aan de mede-onderzoekers (zie bijlage). Enerzijds is dit meer een manier om in eigen woorden weergeven wat voor hun belangrijk is geweest en anderzijds een mogelijkheid om de impliciete kennis expliciet te maken.

### 5.4. Afstand en nabijheid

Nabijheid creëert betrokkenheid en loyaliteit. Dat geldt in het bijzonder bij actieonderzoek, waar de onderzoeksgroep geen respondenten zijn maar mede-onderzoekers. Voor een actieonderzoeker is het daarom belangrijk om te reflecteren op de eigen positie en rol en zicht te hebben op de machtsverhoudingen (Boog, 2007). Voor de onderzoeker is het belangrijk om niet te worden 'meegezogen' in de praktijk van de (assistent)afdelingsleiders.

Door haar aanwezigheid op de locaties van Wedeka Kringloop & Milieu en de vertrouwensband met de (assistent)afdelingsleiders kreeg de onderzoeker allerhande informatie. De informatie was gekleurd door het gezichtspunt van degene die de informatie aanleverde. En vaak ook niet relevant voor het project 'De kunde van begeleiden'. Maar het beïnvloedde wel het perspectief van de onderzoeker over de context, waarin het project werd uitgevoerd. Maandelijks vond over de positie en rol van de onderzoeker een gesprek plaats tussen de onderzoeker van 'De kunde van begeleiden' en de lector arbeidsparticipatie.

Ook werden er in het overleg theoretische concepten besproken om de situatie te duiden of om te gebruiken als onderbouwing van de (benodigde) leiderschapsvaardigheden van de (assistent)afdelingsleiders. Meerdere malen is in het bilateraal overleg de loyaliteitskwestie aan de orde geweest. Voor wie en van wie is het onderzoek eigenlijk? Een fonds financierde een deel van het onderzoek. Wedeka stak er zelf ook geld in en was de formele opdrachtgever. Het actieonderzoek spitste zich toe op de afdelingsleiders en de assistent-afdelingsleiders. Maar de onderzoeker had ook te maken met de trajectbegeleiders, de bedrijfsleiders en de manager. De loyaliteit van onderzoeker lag bij de afdelingsleiders. In de stuurgroep bracht dit soms ongemakkelijke momenten met zich mee op het moment dat er gevraagd werd naar expliciete zaken die van belang waren voor Wedeka. Voor de onderzoeker was het belangrijk om vast te houden aan haar positie van actieonderzoeker en om niet de rol van consultant aan te nemen.

### 5.5. Wederkerige adequaatheid

Een actieonderzoek moet een bijdrage leveren aan het oplossen van het praktijkprobleem (ontoereikende leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden van de (assistent)afdelingsleiders) en aan wetenschappelijke kennis. Deze kennis kan inhoudelijk of methodologisch van aard zijn. Er is dan sprake van wederkerige adequaatheid (Boog, Van der Meer, Polstra, 2000).

In Deel 1 hebben de resultaten van 'De kunde van begeleiden' weergegeven. Geconstateerd is dat zowel de reflectieve als de communicatieve en leiderschapsvaardigheden van de (assistent)afdelingsleiders zijn toegenomen. Tevens is er rol- en taakduidelijkheid in het nakomen van afspraken gecreëerd, waardoor de (assistent)afdelingsleiders beter in staat zijn om die vaardigheden in praktijk te brengen.

De exemplarische fase heeft volgens Smaling (2003, 2009) generalistische waarde. Hij wil daarmee zeggen dat de opgedane kennis niet tijd en plaats gebonden zijn. De kans is groot dat bij herhaling van het project onder dezelfde condities overeenkomstige resultaten gehaald worden. Dat is terug te voeren op de generieke principes uit de communicatieleer en begeleidingskunde die gehanteerd zijn voor de uitvoering. Het onderzoek heeft daarmee een bijdrage geleverd aan het praktijkprobleem. Het onderzoek heeft inzicht gegeven in het belang van de commitmentfase als aanvulling op de drie fases van exemplarisch handelingsonderzoek. Maar het heeft ook veel kennis op over de omgangscultuur op een afdeling van een sociale werkvoorziening opgeleverd. In die hoedanigheid kan worden gesproken van een casestudy waarin op een etnografische wijze zicht is gekregen op de sociale verhoudingen tussen afdelingsleiders en medewerkers.



# 6. Theoretisch raamwerk

Bij een actieonderzoek gaat het niet om het bewijzen van theoretische aannames in de werkelijkheid. Theorie wordt niet getoetst, maar gebruik bij het oplossen van het praktisch probleem. 'Niets is zo praktisch als een goede theorie', is dan ook een gevleugelde uitspraak van de grondlegger van actieonderzoek, Kurt Lewin. Het gaat in ons onderzoek dus niet om de objectieve waarheid van een theorie, maar om het praktisch nut voor de handelingspraktijk van de (assistent)afdelingsonderzoekers. In exemplarisch handelingsonderzoek kristalliseert zich dit in de exemplarische handelingsfase. Daar moet het immers gebeuren. Maar ook in de aanloop daar naartoe is er gebruik gemaakt van diverse theoretische concepten.

## 6.1. Structuratietheorie

De structuratietheorie is ontwikkeld door Giddens (1984). De theorie combineert inzichten uit de systeemtheorie met actortheorie. Actoren handelen overwegend routinematig. Zij reproduceren onbedoeld het systeem door te handelen volgens de structuurregels van het systeem. Systemen die lange tijd bestaan, de zogenaamde instituties, hebben daardoor een zekere mate van wetmatigheid. Zo wordt de dominantie van de man in de Nederlandse samenleving en op kleine schaal in de huishoudens voortdurend gereproduceerd en bevestigd door het parttime werken van de vrouw. In dit voorbeeld komen ook de drie door Giddens genoemde structuurregels duidelijk naar voren:

- macht; in het geval van het voorbeeld de (economische) macht van de man t.o.v. de vrouw;
- normen; de man dient het gezin te onderhouden;
- betekenisgeving; de werkende man en de zorgende vrouw.

Langdurig bestaande systemen zijn zeer moeilijk te veranderen. Een systeem probeert te overleven door bedreigingen van binnenuit en van buitenaf teniet te doen. De Kerk van Rome heeft bijvoorbeeld eeuwenlang tegenwicht kunnen bieden aan belangrijke kritische personen door hun een kloosterorde te laten oprichten. Hierdoor bleven ze toch onder het gezag van de Kerk vallen.

Ook Wedeka is een systeem, waarbij de vestigingen van Wedeka Kringloop & Milieu subsystemen zijn binnen het Wedeka-systeem. Homan (2008) gebruikt de metafoer van petriscalen om een dergelijke situatie te duiden. Een petriskaaltje wordt gebruikt voor het kweken van schimmels. Het is een eco-systeem afgesloten van de invloeden van buitenwereld. De vestigingen van Wedeka Kringloop & Milieu waren dan wel geen gesloten subsystemen, maar ze onderscheidde zich van de andere afdelingen van Wedeka door hun ontstaansgeschiedenis: eerst onafhankelijk en later onderdeel van Wedeka. Bovendien is het werk in de Kringloopwinkels door de klantcontacten van een andere orde dan het werk op de andere afdelingen met hun productiewerk. Dit alles maakt dat de Kringloopwinkels eigen invullingen hadden van de drie structuurregels, tegelijkertijd was er overlap met Wedeka in z'n geheel.

- Macht is hiërarchisch verdeeld. Besluiten, mededelingen en informatie rollen van bovenaf laag voor laag de winkels in. De afdelingsleider geeft aan de medewerker opdrachten wat er wanneer moet gebeuren.
- De dominante norm voor de afdelingsleiders is werk = werk. De winkels moeten op tijd open, spullen moeten worden opgehaald, gesorteerd en klaargezet voor de verkoop en de kassa moet rinkelen. Andere belangrijke normen zijn dat iedereen het werk leuk moet vinden en dat er rekening gehouden moet worden met beperkingen van (assistent)afdelingsleiders en medewerkers.

- De betekenisgeving van medewerker is iemand die door z'n beperking het werk niet goed kan uitvoeren. Van de (assistent)afdelingsleider iemand die verantwoordelijk is dat het werk gedaan wordt.

Systeemwijzigingen beginnen met bewustwording van de invulling van de structuurregels. De intervisie-achtige bijeenkomsten zijn daarvoor benut. Daarbij is vooral gereflecteerd op de betekenisgeving. Hoe definiëren de (assistent)afdelingsleiders zichzelf en hun medewerkers? Op welke wijze worden de (machts)verhoudingen daarin uitgedrukt? Toen dit voor hun duidelijker werd, kon men besluiten anders te handelen in 'omgaan met afspraken'. Daarin werd gebroken met de routines in leiding geven en begeleiden. De kunst is om dit vast te houden en niet terug te vallen in de oude routines, want daarmee reproduceren ze weer het oude 'systeem' waar men vanaf wil.

## 6.2. Macht en verzet

De medewerkers van Wedeka Kringloop & Milieu krijgen een sw-loon of een uitkering. Een carrière met een steeds beter betaalde baan is voor hun niet weggelegd. Vooral voor de sw-medewerkers is de kans groot dat het werken bij Wedeka Kringloop & Milieu hun eindstation is. Misschien dat zij nog eens bij een andere afdeling van Wedeka gaan werken. Zij hebben voor deze situatie niet zelf gekozen, maar hun arbeidsproductiviteit is te gering om een plek te verwerven op de reguliere arbeidsmarkt. Hun baan al of niet met een uitkering betekent een verblijf aan de onderkant van de maatschappelijke ladder. Dit maakt hun afhankelijk van allerlei overheidsmaatregelen: huurtoeslag, zorgtoeslag, kwijtschelding OZB, kindertoeslag. In beleidsanalyses komen zij naar voren als een bevolkingsgroep met een leefstijl van weinig bewegen, ongezond eten, roken, overmatig alcoholgebruik (Van den Brakel & Otten, 2019). Er worden vraagtekens gezet bij het pedagogisch klimaat thuis (Kalthof, 2018). De leefbaarheid van hun buurten wordt onder de loep genomen (Permentier, Kullberg & Van Noije, 2013). Van overheidswege worden zij vervolgens tot object van beleidsinterventies gemaakt om hierin overal verbetering aan te brengen. Kortom, de medewerkers van Wedeka Kringloop & Milieu **moeten** nogal veel.

En dan zegt een afdelingsleider tegen een medewerker: *"Ik wil dat je dit doet"*. Deze geeft als antwoord: *"Dat doe ik niet"*, en draait zich om en loopt weg. Dit is een typische scene die de onderzoeker in het meelopen met de afdelingsleider tegenkwam. Willen en kunnen zijn de twee dimensies van situationeel leiderschap (Blanchard, 2008). Medewerkers die wel willen, maar niet kunnen hebben behoefte aan instructies en voordoen. Bij medewerkers die willen en kunnen past delegeren. Er zijn ook medewerkers die niet willen, maar wel over de vaardigheden beschikken. Zij kunnen het beste gecoacht worden op het niet-willen. De (assistent)afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu gaan uit onmacht op hun strepen staan. Zij gaan 'bevelen'. Zoals al eerder uiteengezet is macht een structuurkenmerk van een sociaal systeem. Het is dus niet zo dat iemand's macht een persoonlijkheidseigenschap is. Maar macht kan niet zonder verzet (Rothfus, 2017). Als er geen verzet is, heeft macht niks te overwinnen, is het nutteloos. Macht en verzet zijn twee kanten van dezelfde medaille. Verzet is door het vele moeten voor veel medewerkers van Wedeka Kringloop & Milieu een tweede natuur geworden. Gezien de machtsverhoudingen en de afhankelijkheidsrelatie wordt er vaak niet openlijk gestreden, zoals in het voorbeeld. Het gaat subtiel. De (assistent)afdelingsleiders hebben met alle vormen van verzet te maken. Bijvoorbeeld het niet dragen van een veiligheidsbril maar een zonnebril. Afspraken maken met externe partijen onder werktijd, terwijl men parttime werkt en genoeg tijd heeft om het buiten werktijd te organiseren. Ziekmelden als de medewerker even de sfeer op de afdeling zat is of het werk niet leuk vindt. Omdat de medewerkers veelal psychische dan wel fysieke klachten hebben, is er altijd wel een grond voor te vinden. Het is voor de afdelingsleiders 's ochtends dan ook niet bekend wie er is en wie niet. Ondertussen moeten zij wel Wedeka Kringloop & Milieu draaiende houden en dat doen ze met veel inzet en betrokkenheid. Er zijn nog meer voorbeelden te noemen van vormen van verzet. Lang niet altijd is men zich daar bewust van. In een enkel geval is er sprake van anomisch gedrag (Schout 2007). Anomie wil zeggen dat men er andere waarden en normen op nahoudt dan wat gangbaar is in gemeenschap. We zijn één

groepje medewerkers tegengekomen die in een gesloten petrischaaltje werkten. Zij gingen hun eigen gang en waren door hun afgezonderde positie niet meer aanspreekbaar op hun werknemersgedrag. Het verzet heeft niet alleen te maken met de leiderschapsvaardigheden van de afdelingsleiders. Voor een deel is het ook terug te voeren op de maatschappelijke positie van de medewerkers. Niet alleen moeten ze veel, het perspectief op wezenlijke verbetering van de maatschappelijke positie ontbreekt. De mens als groepswezen vergelijkt zich voortdurend met andere groepsgenoten. Men wil graag horen bij de groep boven zich en afstand bewaren tot de groep onder zich; sociale vergelijkingstheorie (Raat, 2015). Een jonge sw-medewerker zei het volgende over zijn situatie: *"Ik ben nu 23 jaar en verdien het minimumloon. Dat zal ik de rest van mijn leven blijven verdienen."* Ondertussen heeft hij vrienden met wel een mbo-2 diploma die 120% van het minimumloon verdienen. Hij weet dat dit voor hem onbereikbaar is gezien zijn cognitieve vermogens en fysieke klachten. Hij beseft dat de afstand tot de groep boven hem te groot is om te overbruggen. Hij zal de rest van zijn leven moeite hebben met rondkomen. Geneugten als vakanties, luxe goederen, festivals kan hij zich mondjesmaat permitteren. Dat is pijnlijk en frustrerend. Een van de copingstrategieën is de rug toekeren naar wie men zich vergelijkt. Met als gevolg dat men met gelijkgestemden optrekt. Niet alleen op het werk, maar ook daarbuiten. Er ontstaat dan een wij-zij denken. Zij kunnen velen zijn: Den Haag, de gemeente, de ambtenaren op kantoor, de politie, de jeugdzorg, etc. Alle 'zij-en' worden met argwaan en achterdocht bekeken. In de eigen groep gaan snel verhalen rond over corruptie, geld achterover drukken, vriendjespolitiek, machtsmisbruik, etc. Dit wordt nog eens aangewakkerd door het populisme.

De (assistent)afdelingsleiders hebben op twee na allemaal een verleden als sw-medewerker. Hun gedachtengoed is overwegend hetzelfde. Voor de onderzoeker wordt het daarom heel belangrijk om niet als een van 'zij' te worden weggezet. Vandaar dat er zoveel tijd en energie is gestoken in de commitmentfase. Als deze fase niet met een positief gevoel bij alle betrokkenen was afgesloten, hadden we niet verder gekund.

47

### 6.3. Sociaal leren

Het doel van het project 'De kunde van begeleiden' was het ontwikkelen van methodische aanwijzingen voor het leidinggeven en begeleiden door (assistent)afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu. Leidinggeven en begeleiden is voor hen een dagelijks praktijk. Hun ervaringen en kennis konden ze echter niet onder woorden brengen. En daardoor niet met elkaar delen en van elkaar leren. Een belangrijk theoretisch uitgangspunt was daarom sociaal leren (Wildemeersch, 1995). Naast het leren van elkaar is sociaal leren reflectief en actiegericht. Er wordt in de groep gereflecteerd op de handeling, zodat niet alleen inzicht gekregen wordt wat er gedaan is, maar ook waarom hiervoor gekozen is en met welke intentie. Door de reflectie ontstaat er rijke informatie voor alle aanwezigen. Samen wordt gezocht naar oplossingen. Het geleerde wordt na afloop van de bijeenkomst in praktijk gebracht.

Bij de reflectie is stilgestaan bij wat in de begeleidingskunde de integratiedriehoek van Siegers (2002) heet. Het gaat om de integratie van de driehoek van het persoonlijk-zijn en driehoek van het professioneel-zijn. De driehoek van het persoonlijk-zijn bestaat uit willen, voelen en denken. Soms is er sprake van een disbalans. Dan schiet men bijvoorbeeld bij bepaalde situaties in de emotie wat ten koste gaat van het denken. Of men gaat in het denken zitten door te rationaliseren om de gevoelens te onderdrukken. In beide situaties is er controleverlies wat ten koste gaat van wat men zelf wil, wat men als persoon nastreeft. De disbalans is vaak terug te voeren tot oude patronen die in de toenmalige situatie functioneel waren, maar in de huidige situatie niet meer.

De andere driehoek bestaat uit handelen, professionele methodieken en de professionele context. Om adequaat te handelen moet men als persoon in balans zijn, maar ook over de juiste vaardigheden en methodische instrumenten beschikken. En de professionele context moet het mogelijk maken om op de juiste manier te kunnen handelen.

Bij de reflectie gaat het dus om inzicht te krijgen in de persoonsgelegen factoren en om in de contextgelegen factoren die het handelen bepalen. We kunnen deze factoren de inhoud van het sociaal leren noemen. Daarnaast kunnen we het proces van leren onderscheiden. Om te leren moet



men over een bepaald vermogen beschikken. Het aanleren van een repeterende handeling als het opvouwen van kleding vereist weinig cognitief vermogen. Reflecteren daarentegen vraagt om een veel hoger cognitief niveau van analyseren. Er is ook een uitgebreider woordenschat nodig om de handeling waarop men reflecteert in denken, voelen en willen begrijpelijk te verwoorden. In het onderzoek liepen we hier tegen de grenzen van de (assistent)afdelingsleiders aan. Bijgestaan door de onderzoeker leerden ze reflecteren, maar slechts tot een bepaalde hoogte. We hadden dit te accepteren.

Bij leren gaat het niet alleen om de inhoud, het vermogen om deze tot zich te nemen en de wijze waarop de inhoud wordt aangeboden (Illeris, 2009). Twee andere belangrijke onderdelen zijn de drijfveren en de leeromgeving. Na de commitmentfase waren de (assistent)afdelingsleiders intrinsiek gemotiveerd. Van extrinsieke motivatie was geen sprake. Er was geen sprake van 'straf of beloning' bijvoorbeeld in de vorm van (het verlies) promotiekansen of een dienstopdracht. Gedurende het hele project bleven zij gemotiveerd om er iets van te maken. Dat vertaalde zich onder andere in de hoge aanwezigheid tijdens bijeenkomsten. Men had na een jaar wèl het gevoel dat het niet opschoot. Dit had te maken met de leeromgeving.

Bij sociaal leren is er een extended leeromgeving. Leren vindt tijdens 'formele' bijeenkomsten plaats, maar ook tijdens het handelen in de dagelijkse uitvoeringspraktijk. Deze praktijk werd door de (assistent)afdelingsleiders als niet-lerend ervaren. Zeker in de periode van begin 2019 toen ook de Pilots van het leer/werkbedrijf gingen draaien. Ze hadden te veel last van de taakonduidelijkheid zowel bij het leidinggeven als begeleiding geven aan de pilotsdeelnemers en hadden het gevoel niet gesteund te worden van 'bovenaf' als zij als leidinggevende handelend optraden. Daarnaast hadden ze de handen vol om Wedeka Kringloop & Milieu draaiende te houden, wat veel hectiek met zich meebracht. De werkomgeving van de (assistent)afdelingsleiders is dus belangrijk om de leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden in praktijk te kunnen brengen. Deze werkomgeving wordt door de organisatie bepaald. Daarin speelt HRM een belangrijke rol.

In de HR-literatuur gebruikt men het AMO-model (Attitude, Motivation, Opportunity's) van Appelbaum e.a. (2000) om de relatie te duiden tussen HR-interventies, de attitude, motivatie en vermogen van de medewerker en het handelen in de praktijk. HR-interventies zijn te bundelen in interventies gericht op:

- benodigde kennis en vaardigheden, b.v. werving en selectie op vakbekwame medewerkers, scholing en training van zittende medewerkers;
- motivatie en drijfveren, b.v. beloning en toeslagen, zingeving, arbeidszekerheid en carrièrekansen;
- participatiemogelijkheden, b.v. medezeggenschap, beslisruimte, verantwoordelijkheden.

Het project 'De kunde van begeleiden' kan gezien worden als een HR-interventie om de (assistent)afdelingsleiders te trainen in hun leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden. De tweede HR-interventiebundel was niet aan de orde. De derde wel. Daar liepen de (assistent)afdelingsleiders in hun ogen tegenaan. In 'omgaan met afspraken' in de exemplarische fase is hier een kentering in ontstaan. Er werden toen condities gecreëerd waaronder de (assistent)afdelingsleiders hun leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden in praktijk konden brengen en leren.

#### 6.4. Persoonlijk leiderschap

Blekingh (2013) onderscheidt 7-schillen bij wat hij noemt authentiek leiderschap:

1. de omgeving;
2. je eigen gedrag;
3. de communicatie vaardigheden;
4. de normen;
5. ego;
6. waarden;
7. authenticiteit.

In het project zijn weliswaar alle schillen aan bod gekomen maar is er vooral stil gestaan bij de eerste vier. Hoe nemen de (assistent)afdelingsleiders hun omgeving waar? Leggen ze de schuld van



problemen daar of vinden ze dat ze er zelf ook een aandeel in hebben? De eerste schil is het startpunt. Het gaat dan al snel over de klagende medewerker, de slappe leidinggevende of de incompetente collega. Door de sterke externe attributie ontsloegen de (assistent)afdelingsleiders zichzelf van hun verantwoordelijkheid om iets aan de situatie te doen. Sommige werden zelf 'klagers'. Met het zich bewust worden van het eigen gedrag, de self fulfilling prophecy ervan, begaven de (assistent)afdelingsleiders zich in de tweede schil. Leiderschap vraagt om communicatieve vaardigheden om medewerkers te coachen, te instrueren en zo nodig te corrigeren. Ze beschikten hier niet voldoende over, met het gevolg dat er onbedoeld allerlei conflicten ontstonden. Met de training hiervan is in het project hierin voorzien. NIVEA (niet invullen voor een ander) is sindsdien een bevestigende uitspraak geworden.

Een bevestigende uitspraak van de (assistent)afdelingsleiders was 'werk is werk'. Er moest werk verzet worden om de tent draaiende te houden. De handen moesten uit de mouwen en de medewerkers moesten niet te veel zeuren, want daarmee werd het werk niet gedaan. Een andere norm was dat medewerkers moesten doen wat hun werd opgedragen. Zij waren zich niet bewust van hun eigen normen, welke invloed dat had op hun medewerkers en daarmee weer op hunzelf. Die normen hadden te maken met hun eigen authenticiteit; de zevende en meest diepliggende schil. De (assistent)afdelingsleiders gaan er volledig voor. Wedeka Kringloop & Milieu maakt een belangrijk deel uit van hun leven. Ze ontnemen er hun identiteit en status aan. Wedeka Kringloop & Milieu mag daarom niet teloor gaan. Afdelingsleiders waren dan ook ruim voor werktijden al op de zaak aanwezig. Als ze het nodig vonden, wipten ze op hun vrije dagen even binnen. Hun medewerkers stonden hier heel anders in. Zij vonden het werk helemaal niet zo belangrijk. Liepen soms de kantjes er vanaf, tot grote ergernis van de afdelingsleiders. Omdat ze niet wisten hoe ze hiermee om konden gaan, handelden ze uit onmacht. Aan de ene kant kon dat leiden tot berusting waardoor medewerkers hun gang konden gaan. Aan de andere kant tot hardvochtig optreden, bijvoorbeeld een medewerker, die stelselmatig te laat komt, geen pauze toestaan.

49

## 6.5. Paradox en Double bind

Hun gevoel van verantwoordelijkheid bracht de afdelingsleiders in een double bind situatie (Gibney, 2006). Van een double bind situatie is sprake als je moet voldoen aan twee tegenstrijdige eisen. Degene die zich in zo'n situatie bevindt, weet niet wat te doen. Want wat hij ook doet, het is altijd verkeerd. Doet zich een double bind situatie lang voor, bijvoorbeeld in een gezin, dan leidt dit vaak tot apathisch gedrag (niks doen als de beste oplossing) of uit rebellerend gedrag (om onder de situatie uit te komen). Bij de afdelingsleiders zagen we de double bind in de vorm van hoge verantwoordelijkheidsgevoel, terwijl hun verantwoordelijkheid door de top-down communicatie werd afgenomen. Ze waren verantwoordelijk voor Wedeka Kringloop & Milieu en tegelijkertijd ook weer niet. En als ze een keer hun verantwoordelijkheid namen door een medewerker aan te spreken op ongeoorloofd gedrag dan werden ze niet altijd van hogerhand ondersteund, waardoor het gedrag toch weer oogluikend werd toegestaan.

Deze paradox werd op twee niveaus doorbroken: organisatie en vaardigheden. Allereerst werd in 'omgaan met afspraken' de verantwoordelijkheden en taken in het aanspreken van medewerkers bij ongeoorloofd gedrag expliciet afgesproken en vastgelegd. Maar belangrijker was dat er ook naar werd gehandeld. Ten tweede hadden de afdelingsleiders de reflectieve en de communicatieve vaardigheden om de medewerkers om een juiste wijze aan te spreken. In plaats van 'dat mag je niet doen', werd het 'hoe denk je het zelf op te lossen'. Door niet meer terug te vallen op de oude routines maar vanuit andere structuurregels te handelen, is er een systeemwijziging op gang gebracht (zie paragraaf 6.1).



# Deel 3 Slotbeschouwing en aanbevelingen

## Thijs

Thijs is 61 jaar. Hij is getrouwd en heeft 2 uitwonenden kinderen. Binnenkort hoopt hij opa te worden. Thijs is een geboren en getogen Oost-Groninger. Na het huwelijksfeest gingen hij en zijn vrouw wonen in een klein dorp, waar hij nog steeds woont. Als jonge man vond hij het moeilijk om aan het werk te komen. Hij kon vroeger niet zo heel goed leren. En in die tijd was het niet altijd even makkelijk om werk te vinden in Oost Groningen. Als 'vanzelfsprekend', immers er waren er zoveel die dat deden in zijn dorp, meldde hij zich, na wat verschillende omzwervingen op de arbeidsmarkt aan bij de sociale werkvoorziening. Werken op de reguliere arbeidsmarkt was voor hem niet weggelegd. Wel moest hij eerst gekeurd worden, maar daar was hij gauw doorheen. De eerste 20 jaren heeft hij op verschillende productieafdelingen gewerkt. En toen kwam de Kringloopwinkel in zicht. Door toeval mocht hij daar gaan werken. Het werk was wel anders dan bij productie, maar door zijn gemoedelijke karakter ging het hem goed af. Hij vond het mooi om verschillende taken te doen op de afdeling. Ook zijn leidinggevende kreeg in de gaten wat hij in zijn mars had en daardoor werd hij al gauw (assistent)afdelingsleider en daarna als vanzelfsprekend afdelingsleider, hoewel hij die functie niet echt ambieerde omdat hij vond dat hij daar niet echt geschikt voor was. 'Maar ja, toe maar.....' is zijn gevleugelde uitspraak. Er waren bovendien nog niet zoveel mensen die zoveel werkervaring hadden als hij in die tijd. Nu werkt hij al 15 jaar als leidinggevende. Zijn dag begint altijd met een kopje koffie met degene die ook iets eerder komen. En dat zijn er vaak veel. Er heerst een gemoedelijke sfeer op de afdeling. Dit komt ook met name doordat hij zijn mensen goed in de gaten houdt. Hij kijkt altijd even 'hoe de mensen binnen komen'. Als iemand niet helemaal zichzelf is stapt hij op degene af. Hij geeft leiding door proberen te zorgen voor een goede sfeer en er op een zorgende manier voor zijn mensen te zijn. Een zeer op mensen betrokken en bevoegen afdelingsleider.



# 7. Slotbeschouwing

Een centraal begrip binnen actieonderzoek is wederkerige adequaatheid. Voor de praktijk gaat het om antwoorden op vragen als: Is de opbrengst van het onderzoek adequaat voor de medeonderzoekers? Zijn er stappen gemaakt in het oplossen van hun praktijkprobleem? Kunnen zij verder? Het onderzoek levert niet alleen praktijkkennis op maar ook generieke kennis. De bijbehorende vragen zijn dan: Is de kennis bruikbaar gebleken voor de praktijk? Is er kennis toegevoegd? Deze laatste vraag betreft kennis over het praktijkprobleem en/of over het methodologische proces.

## 7.1. Praktijkprobleem

De allereerste gesprekken met de manager van Wedeka Kringloop & Milieu gingen over de behoeften aan concrete handvaten voor de (assistent)afdelingsleiders bij het leidinggeven en begeleiden van de medewerkers. Leidinggeven en begeleiden van medewerkers in een context als Wedeka Kringloop & Milieu is zo complex dat dit niet te gieten valt in enkele goede tips en trucs of een heldere methodisch stappenplan.

In de projectopzet is aangegeven dat een begeleidingsmethodiek uit vier niveaus bestaat (Van der Kamp 1993, Baart 1994):

- mensvisie: de lerende werkzoekende/werknemer;
- strategisch beleid: Wedeka als werkleerbedrijf;
- tactiek: productieprocessen en begeleidingsprocessen;
- methoden: gesprekstechnieken.

53

Methodieken verwateren als de niveaus inhoudelijk niet goed op elkaar aansluiten, waardoor er na verloop van tijd niks meer van de methodiek is terug te vinden. In het project is voortdurend gependeld tussen de vier niveaus. Er is vooral geïnvesteerd op het tactisch en methodische niveau. Op beide niveaus formuleerden de (assistent)afdelingsleiders de thema's waar ze in hun dagelijkse praktijk op vastliepen. Op deze thema's is gezocht naar nieuwe handelingsscripts, die in de praktijk uitgetest konden worden. Het uittesten van die handelingsscripts is een belangrijk cyclisch onderdeel van het actieonderzoek. Dit cyclisch proces bestaat uit:

- a) Het eigen verhaal laten vertellen van de stagnatie, onmacht of problematisch gedrag dat zich voordoet of dat men tegenkomt in de praktijk.
- b) Samen met de onderzoeker en de medeonderzoekers alternatieve handelingsscripts ontwerpen die betrekking hebben op die stagnatie/onmacht of problematisch gedrag waarbij verandering in handelen wordt genereerd.
- c) Uittesten van de handelingsscripts in de praktijk.

Deze aanpak heeft gewerkt. Tot op zekere hoogte heeft ze ook geleid tot het gewenste resultaat: betere leidinggevend en begeleidingsgedrag bij de (assistent)afdelingsleiders. Tot op zekere hoogte, want het reflecterend vermogen van de (assistent)afdelingsleiders begrenste het resultaat. Reflectie is iets dat niet hoeft te worden aangeleerd, maar waarover elke burger in de laat-moderne samenleving beschikt (Giddens, 1991). In de reflectie worden samenhang en oorzaak-gevolg relaties geconstrueerd (Van Lieshout e.a. 2017). Dit vereist cognitieve capaciteiten om te analyseren. Als de situatie te complex wordt, en dat is het al snel binnen de werkcontext van de (assistent)afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu, dan overstijgt dit hun analytisch vermogen. Dit is wat we zagen gebeuren binnen het project. Dat had twee consequenties:

- De onderzoeker moest constant alert zijn op aansluiting bij het niveau van de (assistent)afdelingsleiders in haar communicatie.
- Er kon alleen gebruik worden gemaakt van ervaringskennis begeleidingskunde van de (assistent)afdelingsleiders. Alle inhoudelijke, conceptuele kennis moest worden ingebracht door de onderzoeker.

Wat betreft de concrete opbrengst, de (assistent) afdelingsleiders hebben kennis van diverse gespreksvaardigheden en kunnen deze ook toepassen wanneer de situatie erom vraagt. Daarnaast zijn, zoals eerder al aangegeven, de reflectieve vaardigheden toegenomen.

Een derde praktijkopbrengst is dat er duidelijkheid is gekomen wie waarvoor verantwoordelijk is bij het aanspreken van medewerkers op hun gedrag (het tactisch niveau).

## 7.2. Kennisopbrengst

De ingezette kennis is voor het project bruikbaar gebleken. Het gaf de onderzoeker leidraden voor de inrichting van het proces en voor de handelingsscripts.

Er is geen nieuwe kennis verkregen over leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden in het algemeen. Wel is er inzicht verkregen in wat het betekent om leiding te geven aan medewerkers die zeer gevoelig zijn voor machtsverhoudingen. Dit maakt leidinggeven erg complex. Het project heeft geleerd dat het belangrijk is om vanuit het perspectief van de afdelingsleiders te kijken naar leiderschap en begeleiding om twee redenen:

- a) Denken vanuit de theorie brengt onbedoeld een normatief kader met zich mee in de zin van 'hoe het zou moeten'. Dit brengt een negatieve connotatie met zich mee. De geleverde inspanningen van de (assistent)afdelingsleiders verdwijnen dan uit zicht. Evenals het succes van de inspanningen; het onder lastige omstandigheden draaiende houden van Wedeka Kringloop & Milieu.
- b) De onderzoeker, die in eerste instantie vanuit theoretische concepten het gesprek aanging met (assistent)afdelingsleiders, verloor hierdoor gelijk het contact met de mede-onderzoekers. Het was 'taal' die zij niet begrepen en die buiten hun zone van naaste ontwikkeling bevond. De onderzoeker ging vervolgens door de 'ogen van de (assistent)afdelingsleiders kijken' naar wat zich op de werkvloer afspeelde. Dit gaf inzicht in de complexe uitdagingen waarvoor de (assistent)afdelingsleiders zich geplaagd zien en hoe zij dat dagelijks oplossen. Door daar bij aan te sluiten konden de juiste leercondities worden gecreëerd.

Het omgaan met macht is ook een inzicht geweest bij de vormgeving van het proces. Het risico is groot dat de onderzoeker in een bovenliggende positie gepositioneerd wordt. De gelijkwaardigheid komt dan op de tocht te staan. Juist die gelijkwaardigheid creëerde voor de (assistent)afdelingsleiders een veilig, open leerklimaat. Methodologisch gezien betekent dit dat er in exemplarisch actieonderzoek meer aandacht besteed moet worden aan de commitmentfase. Van Lieshout e.a. (2017) noemen het de preoriëntatiefase. Commitmentfase is passender omdat het gaat om het creëren van verbinding tussen onderzoeker en medewerkers/professionals/burgers in hun rol van mede-onderzoeker. De term preoriëntatie kan verwarrend zijn, omdat het kan duiden op een eerste inhoudelijke verkenning. De inhoud is in dit stadium van actieonderzoek nog niet relevant.

## 7.3. Conclusie

Het doel van het onderzoek was het ontwikkelen van een theoretisch onderbouwde en praktisch beschreven begeleidingsmethodiek die toepasbaar is door de leidinggevendenden van Wedeka Kringloop & Milieu. We kunnen concluderen dat zo'n methodiek ontwikkeld kan worden en dat die ontwikkelde methodiek zeer goed toepasbaar is en effect heeft. Kenmerken van die methodiek zijn onder andere afstemming op de manier van leren van de afdelingsleiders en toepasbaarheid van de geleerde houding en vaardigheden.

We kunnen uit het onderzoek ook concluderen dat er voorwaarden zijn, willen de afdelingsleiders het geleerde kunnen toepassen en dus daadwerkelijk kunnen gaan begeleiden. Die voorwaarden liggen in

de sfeer van de context van hun werk. Ten eerste moet er helderheid zijn over hun rolverdeling en verantwoordelijkheden en die van andere actoren (assistent afdelingsleiders, trajectbegeleiders, leidinggevend). Daarnaast is het van belang dat ze erkend worden in hun functioneren als afdelingsleider door alle lagen in de organisatie. Tenslotte is het voor de organisatie van belang zich te realiseren dat de afdelingsleiders in hun rol twee heren dienen: a) omzet behalen en b) leiding geven aan medewerkers en begeleiden van trajecters. Erkenning van deze spagaat en ondersteuning bij de uitvoering daarvan is een belangrijke variabele.

Als laatste kan geconcludeerd worden dat, wil de begeleiding door de afdelingsleiders effect hebben op het leren van werknemersvaardigheden door de trajecters, het werk van de trajecter leerzaam moet zijn. Werken is voor hen immers leren. Dit wil zeggen dat het werk wat ze moeten doen in potentie voor hen uitvoerbaar moet zijn en dat in de werkomgeving de werknemersvaardigheden die ze moeten leren (denk aan zich houden aan afspraken en sociaal kunnen functioneren) zichtbaar zijn. Met andere woorden, de cultuur op de werkvloer dient voorbeeldmatig te zijn voor de trajecter. De afdelingsleiders hebben in het neerzetten en handhaven van zo'n cultuur dan ondersteuning nodig vanuit alle lagen van de organisatie.

## 7.4. Aanbevelingen

Hieronder volgen vier aanbevelingen die voortvloeien uit de ervaringen binnen het project 'De kunde van begeleiden'.

### Aanbeveling 1 Korte trajecten leiderschaps- en begeleidingsvaardigheden

In de transitie van productiebedrijf naar werkleerbedrijf worden leidinggevende en begeleidingsvaardigheden gevraagd aan alle meewerkende leidinggevend die aansluiten bij de ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers, inclusief trajecters. Het project 'De kunde van begeleiden' heeft laten zien dat het mogelijk is om een traject op te zetten die de leidinggevend daarbij ondersteunt. Dit traject kan met de ervaringen van 'De kunde van begeleiden' sneller en korter verlopen dan in het project. Bij fulltime inzet van een coach/begeleider zou zo'n traject voor acht meewerkende leidinggevend (werkleiders) er als volgt uit kunnen zien:

- Commitment- en thematische fase, één maand per setting.
- Kristallisatiefase met focus op 'houden aan afspraken', de deelnemers geven aan om welke afspraken het gaat, twee weken.
- Exemplarische fase, drie maanden bestaande uit:
  - o creëren condities, twee weken;
  - o acht wekelijkse intervisiebijeenkomsten;
  - o tussentijds begeleid oefenen/toepassen.

In learning-on-the-job kan zeer goed aangesloten worden bij zowel de doelgroep als bij de dagelijkse praktijk van diegene die opgeleid wordt. Er wordt geleerd in de context en daarmee is er sprake van continue wisselwerking tussen het geleerde en de toepassing ervan. De transfer van het geleerde naar de toepassing ervan is een natuurlijke transfer.

### Aanbeveling 2 Creëer congruentie voor rolduidelijkheid

De omslag van een werkomgeving gericht op productie naar een werkomgeving waarin leren ook centraal staat, kost tijd en vraagt doelgericht handelen van alle actoren. Een werkomgeving die naast werken ook bewust en expliciet (in)gericht is op leren (leerwerkomgeving) creëert andere verwachtingen en een andere cultuur dan een omgeving alleen gericht op werk en productie. Versterk als lerende organisatie de onderlinge communicatie. Kijk naar de 'ongeschreven' en impliciete houdingen, regels en dagelijkse omgang met elkaar. Maak hierbij verwachtingen van en naar elkaar helder. Leren betekent de acceptatie van fouten. De oude gedragspatronen ontslaan medewerkers, maar ook leidinggevend, van het nemen van hun verantwoordelijkheden of leiden tot oververantwoordelijkheid, dat laatste vooral bij de meewerkende leidinggevend.

Om meer congruentie in het handhaven van gedragsregels te creëren, kan een ontwikkelgroep worden geformeerd, waar alle geledingen van Wedeka zitting in hebben. Betrek daar ook personeelszaken bij. De afdeling HRM speelt een belangrijke rol in het tegengaan van 'vluchtgedrag' van medewerkers. Vluchtgedrag ontstaat als medewerkers worden aangesproken op hun gedrag. Het uit zich in ziekteverzuim, een beroep doen op de beperking of negeren van gedragsafspraken. Een arbeidsbeperking kan echter geen excuus zijn om zich niet aan algemene afspraken te houden. Een congruente lijn maakt het voor meewerkende leidinggevenden eenvoudiger om zich als begeleidende leidinggevenden te gedragen en medewerkers krijgen zekerheid over de kaders waaraan zij zich dienen te houden.

### **Aanbeveling 3 Juiste persoon op de juiste plek**

De personele bezetting van de afdelingsleiders is historisch gegroeid. Ze verdienen respect voor het draaiende houden van Wedeka Kringloop & Milieu ondanks de dagelijks personele strubbelingen en hun eigen beperkingen en mogelijkheden. De eisen aan de meewerkende leidinggevenden van Wedeka als werkleerbedrijf worden hoger. Als de taakeisen competenties gaan overschrijden, wordt de leidinggevende overvraagd. Aanbeveling 1 is dan op z'n plaats. Persoonlijke ontwikkeling is echter begrensd, dat geldt bij iedereen. Het is daarom aan te bevelen na te gaan of iedereen nog op de juiste plek zit. Daarvoor is wel een duidelijke taak- en functieomschrijving nodig. Bij Wedeka Kringloop & Milieu ontbreekt deze, als gevolg van de historisch gegroeide situatie. Door aan te sluiten bij het functiegebouw van Wedeka ontstaat er meer eenduidigheid.

### **Aanbeveling 4 Heb begrip voor de mogelijkheden van de meewerkende leidinggevenden**

Meet het gedrag van meewerkende leidinggevenden niet aan de theoretische concepten of verwachtingen van leiderschap en begeleidingskunde. Onbedoeld ontstaat er een negatief oordeel over de vermogens van de meewerkende leidinggevende. Hun kracht en hun 'eigen taal' verdwijnt dan op de achtergrond. Dit bestendigt het gevoel van wij-zij. Waardeer als management de moeilijke en complexe taak waar de meewerkende leidinggevenden voor staan:

- werkprocessen in de gaten houden;
- mensen goede taakverdeling geven;
- het laten draaien van de systemen zodat logistiek en productie goed worden afgestemd;
- zorg voor de werkplekinrichting;
- planning van de werkzaamheden;
- planning van de medewerkers, iedere dag weer, zeker in tijden als mensen zich regelmatig ziek melden;
- het begeleiden van zowel de sw-medewerkers als de trajecters;
- het aanleren van vakvaardigheden;
- het handhaven van de gedragscodes;
- het voorbeeld kunnen geven over werknemersvaardigheden zoals, op tijd komen, afspraken maken en handhaven van werknemersvaardigheden in relatie met de gedragscodes;
- het moeten overleggen met verschillende disciplines zoals trajectbegeleiders en zo nu en dan verzuimmedewerkers.

Management-by-walking-around lijkt een geschikte aanpak om informeel te spreken over de keuze die elke dag gemaakt worden. Het geeft de meewerkende leidinggevenden de gelegenheid hun verhaal te vertellen over datgene wat ze allemaal op een dag doen. Immers het woorden geven aan eigen handelen maakt helder welke keuzes en afwegingen ze elke dag maken.



## 8. Dankwoord

Ruim tweeëneenhalf jaar geleden nam de toenmalige manager Harry ten Hof van Wedeka Kringloop & Milieu contact op met het verzoek eens te praten over een onderzoeksproject. Hij zag het werk van de afdelingsleiders steeds zwaarder en moeilijker worden. Met het project wilde hij hun beter toerusten op de toekomst. Stichting Beheer Personeel Wachtgeldfonds en Wedeka waren bereid het project te financieren.

Vlak nadat het project van start ging, ging Harry ten Hof met pensioen. Sindsdien hebben we op een intensieve en vruchtbare wijze samengewerkt met zijn opvolger Femmia Haverkamp. Grietje Kalsbeek hield ons scherp door voortdurend een relatie te leggen tussen het project en het transitieproces van Wedeka in zijn totaliteit.

Het hele project was echter niet mogelijk geweest zonder de inzet van de bedrijfsleiders (Harrie Engelsman en Roy Esajas) en vooral de afdelingsleiders en assistent-afdelingsleiders. We hebben grote bewondering gekregen hoe zij, ondanks de dagelijkse hectiek, Wedeka Kringloop & Milieu draaiende weten te houden. Ondanks de drukte op de werkvloer waren zij allen bereid altijd weer de onderzoeker te woord te staan, mee te denken over het onderzoek en bij de bijeenkomsten aan te schuiven. We hopen met dit onderzoek hun recht gedaan te hebben. Ibo Bobbe, Bert Kersenboom, Frans Muthert, Willem Akker, Albert Jonkman, Johan Suk, Gea Stevens, Peter Kempinga, Marianne van der Wal, Hennie Giezen, Rigter Bloem, Munufer Akcore-Osanmaz, Nalan Simsek, Rosa Levinga-Boeijing, Grietje Scheper-de Wijk, Koos Akker, Evert Oost en Dina Brouwer, het was fijn om twee jaar lang deel uit te mogen maken van jullie zoektocht naar een passende leiderschaps- en begeleidingsmethodiek. Bedankt.

# 9. Gebruikte bronnen

- Appelbaum, E. Bailey, T., Berg, P. en Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: why High-performance work systems pay off. Ithaca: CUP.
- Baart, A.J. (1994). Het span voor de bokkewagen: levensbeschouwing en methodiekontwikkeling. In: Baart, A.J., H. Kunneman & Chr. Boon. *Methodiekontwikkeling en levensbeschouwing*. Utrecht: SWP, p. 27-57.
- Blanchard, K. (2008). Situational Leadership. *Leadership Excellence*. Vol. 25 Issue 5, p19.
- Blekkingh, B. (2013). *Authentiek leiderschap - Ontdek en leef je missie* - Volledig herziene editie. Den Haag: Academic service.
- Boog, B., D. van der Meer & L. Polstra (2000). Handelingsonderzoek: hoe doe je het. In: F. Wester, A. Smaling & L. Mulder (red.), *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Boog, B. (2007) Handelingsonderzoek of Action Research. KWALON jaargang 12, nr. 1, p 13-19.
- Coenen, H. (1987). *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren*. Groningen: Konstapel.
- Gibney, P. (2006). The Double Bind Theory: Still Crazy-Making After All These Years. *Psychotherapy in Australia*. Vol. 12, no 3, p. 48-55.
- Homan, T. (2008). De binnenkant van organisatieverandering. In: Larsen, S. (eindred.) *HRM Handboek Aflevering 42B*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Illeris K. (2009). 'A comprehensive understanding of human learning'. In: K. Illeris (ed.). *Contemporary Theories of Learning; Learning theorists ... in their own words*. London/New York: Routledge, pp 7-20.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: the Politics of Alternative Development*. Oxford, Basil Blackwell.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Kalthof, H. (2018) Opgroeien en opvoeden in armoede, 2e herziene versie. Utrecht: NJI
- Kamp, M. van der (1993). *'Methodiekontwikkeling: concepten en trajecten'*. Utrecht, SWP.
- Permentier, M. Kullberg, J.& L. Van Noije.(2013) Werk aan de wijk. Een quasi-experimentele evaluatie van het krachtwijkenbeleid. Den Haag, SCP
- Polanyi, M. (1996). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Polstra L. (2001) *Empowerment of clients with severe mental illness as a challenge*. *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. VIII, no. 16-17, p. 159-176.
- Raat, A. (2015). *Peer influence in clinical workplace learning: A study of medical students' use of social comparison in clinical practice*. Groningen: University of Groningen. Dissertatie.
- Rothfus, J. (2017). Potensia. *Denkgereedschappen voor het werk met marginale groepen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Dissertatie
- Schout, G. (2007). *Zorgvermijding en zorgverlamming. Een onderzoek naar competentieontwikkeling in de Openbare Geestelijke Gezondheidszorg*. Amsterdam: SWP.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Smaling, A. (2003). Inductive, analogical, and communicative generalization. *International Journal of Qualitative Methods* 2 (1) Winter, 2003.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. KWALON; tijdschrift voor kwalitatief onderzoek, jrg 14, nr. 3, pp. 5-12.

- Stark, W. (1996) *Empowerment: Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Van den Brakel M. & F. Otten, red., (2019). *Armoede en sociale uitsluiting 2019*. Den Haag, CBS.
- Van Lieshout, F., G. Jacobs & S. Cardiff (2017). *Actieonderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Assen: Van Gorcum
- Vygotsky, L.S. (1978) *Mind in society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wildemeersch, D. (1995). *Een verantwoorde uitweg leren: over sociaal-agogisch handelen in de risicomaatschappij*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.



# Bijlage

## Gerard

Gerard, 54 jaar samenwonend en 2 volwassen dochters. Hij had pech op de arbeidsmarkt. Het lukte hem niet om altijd vast werk te houden. Hij zat geruime tijd thuis en kwam daardoor in een negatieve spiraal van gedachten. Thuis zitten was eigenlijk niets voor hem. Na van zijn kant veel aandringen bij de sociale dienst kreeg hij uiteindelijk een indicatie om bij de sociale werkvoorziening te kunnen werken. Hij werd gedetacheerd aan de voormalige Stichting van de Kringloopwinkel. Het werk vond hij prachtig en hij kon goed met de 'jongens' opschieten zoals hij zijn collega's noemde. Hij kon 'promoveren' naar de functie van afdelingsleider. Hij was super trots dat hij gevraagd werd en accepteerde het aanbod. Het is een man met het hart op de goede plaats. Hij voelt zich altijd betrokken bij iedereen. Als iedereen het maar naar zijn zin heeft dan heeft hij ook plezier. Zijn manier van leidinggeven is 'er zijn' voor de 'jongens' met een vleugje humor als kwinkslag in zijn benadering naar de 'jongens'. Gezelligheid staat bij hem voorop. Omgaan met spanningen is niets voor hem.

## 10 tips 'de Kunde van Begeleiden'

1. *Loslaten*, niet alles zelf willen doen
2. Mens erger je niet, verwonder je slechts!
3. *Hoe zou jij het oplossen?*
4. Een babbeltje gaan maken....
5. *Geen aapje op je schouder nemen*
6. Doortragen en kijken naar de mens
7. Zelf de regie pakken....
8. *Op voor complimentjes*
9. Praat niet tegen maar met de medewerker
10. Voor jezelf grenzen stellen

**share** your talent. **move** the world.

# Communicatieregels



Niet  
Invullen  
Voor  
Een  
Ander

Laat OMA thuis



Opinies  
Meningen  
Adviezen

Denk aan ANNA



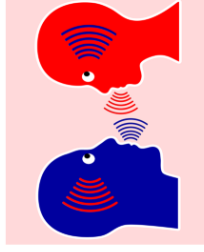
Alles  
Navragen  
Niets  
Aannemen

Wees een OEN



Open  
Eerlijk  
Nieuwsgierig

Gebruik LSD



Luisteren  
Samenvatten  
Doorvragen

**share your talent. move the world.**





# De kunde van begeleiden

Samen met (assistent)afdelingsleiders is in een actieonderzoek onderzocht hoe zij hun leidinggevende en begeleidingsvaardigheden kunnen verbeteren. Na afloop blijkt het reflectief handelen te zijn toegenomen. Ook hebben de (assistent)afdelingsleiders meer kennis van diverse gespreksvaardigheden en weten ze deze in de praktijk toe te passen. Tevens zijn ze zich bewuster geworden van hun rol en positie als leidinggevend zonder dat ze deloyaal zijn aan zichzelf en aan de medewerkers.

Het project is uitgevoerd door het lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen. Mogelijk gemaakt door Stichting Baanderij en Wedeka

## Colofon

<b>Titel</b>	De kunde van begeleiden
<b>Subtitel</b>	Rapport van de ontwikkeling van een begeleidingsmethodiek voor (assistent)afdelingsleiders van Wedeka Kringloop & Milieu
<b>Mogelijk gemaakt door</b>	Stichting Beheer Personeel Wachtgeldfonds en, Wedeka
<b>Cover Uitgever</b>	Canon Nederland N.V. Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen Hanzehogeschool Groningen
<b>ISBN</b>	978905303



Hanzehogeschool  
Marian van Os  
Centre of Expertise Ondernemen

